

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Engenharia e Gestão Industrial

Tânia Daniela Sousa Pinto

**Estudo de Mercado – Transportes e Logística**

**2014**



Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Tânia Daniela Sousa Pinto

## **Estudo de Mercado – Transportes e Logística**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial**

Orientação: Professor(a) Doutor(a) Maria Teresa Ribeiro Pereira

Vila do Conde, Dezembro de 2014

Tânia Daniela Sousa Pinto

## **Estudo de Mercado – Transportes e Logística**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial**

### **Membros do Júri**

Presidente

Professor Doutor Luís Carlos Ramos Nunes Pinto Ferreira

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria Teresa Pereira

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor Manuel Carlos Barbosa Figueiredo

Departamento de Produção e Sistemas – Universidade do Minho

Vila do Conde, Dezembro de 2014

**Aos meus Pais**

## AGRADECIMENTOS

A colaboração e apoio de algumas pessoas e organizações foi essencial para o desenvolvimento e concretização deste estágio, e por isso gostaria de fazer alguns agradecimentos sinceros.

À Luís Simões Logística Integrada um forte agradecimento por me acolher na instituição e me ter proporcionado ensinamentos do setor que serão certamente uma mais-valia na minha vida profissional futura.

À Dalila Tavares, Directora do departamento de *Business Development* na Luís Simões Logística Integrada SA, pela orientação dada ao longo de todo o estágio dentro da organização.

À Professora Teresa Pereira, por toda a disponibilidade e directrizes que me deu no decorrer do estágio e elaboração do relatório de estágio.

Aos meus pais por todos os ensinamentos e carinho dado ao longo da minha vida.

Ao namorado um especial agradecimento, pela incansável compreensão, apoio e por acreditar nas minhas capacidades.

A todos os familiares e amigos que contribuíram para me motivarem em toda esta etapa.

E por fim, a todos aqueles que colaboraram para a execução deste estudo.

## RESUMO ANALÍTICO

O presente relatório pretende descrever o estágio curricular desenvolvido na Luís Simões Logística Integrada S.A. (LS), e onde foi elaborada uma análise da concorrência da organização.

O objetivo desta análise passa por identificar e conhecer de forma mais aprofundada os principais concorrentes da LS, de maneira a perceber quais os pontos fortes e fracos da organização, e o que poderá aprender com a concorrência para melhorar a sua *performance*.

Numa fase inicial, procedeu-se à identificação dos principais concorrentes da LS e fez-se uma pesquisa geral sobre os mesmos. Daqui surgiram 101 empresas e, dada a necessidade de efectuar uma pesquisa intensiva e mais detalhada dos concorrentes, foi estritamente necessário reduzir o número de empresas a analisar ao detalhe. Foi definido uma nova estratégia para encontrar as empresas consideradas como a principal concorrência da LS e identificadas 23 face aos critérios definidos. Encontrada a principal concorrência realizou-se uma pesquisa exaustiva no que toca a aspectos objetivos (p.ex. Informação Financeira) e subjetivos (p.ex. Política de Preço) das organizações.

O estudo finalizou-se com o posicionamento relativo da LS face à concorrência nos mais variados fatores e com um quadro síntese comparativo da LS com a sua concorrência.

**Palavras-chave:** Luís Simões (LS); Concorrência; Posicionamento; Estudo de Caso; Estratégia

## **ABSTRACT**

This report intends to describe the traineeship developed in Luís Simões Logística Integrada, and where was prepared an analysis of the competition of the organization.

The objective of this analysis is to identify and know in the more detailed form the main competitors of the LS in order to perceive which the strong and weak points of the organization, and what you can learn from the competition to improve this performance.

In an initial step I involved the identification of the main competitors in the LS and made a general search on the same. Here have emerged 101 companies and, given the need for intensive research and more detailed of competitors, was strictly necessary to reduce the number of companies to examine the detail, being defined a new strategy to find the companies considered the main competition of the LS, in a number of 23 concerning the defined criteria.

Found the main competition was held to extensive research with regard to objective (ex Financial information) and subjective aspects (ex price policy) of organizations.

The study concluded with the relative positioning of the LS against the competition in various factors and a comparative summary table of the LS with your competition.

**Keywords:** Luís Simões (LS); Competition; Positioning; Case Study; Strategy

## SUMÁRIO

Índice de Tabelas .....	xi
Índice de Quadros .....	xiii
Índice de Figuras .....	xiv
Índice de Gráficos .....	xv
Lista de Abreviaturas.....	xvi
Capítulo I – Introdução .....	1
1.1 - Apresentação do Estágio .....	1
1.2 - Objetivos do Estágio .....	1
1.3 - Metodologia utilizada .....	1
1.4 - Estrutura do Relatório .....	3
Capítulo II – Apresentação da Empresa.....	4
2.1- História.....	4
2.2 - Missão, Visão, Valores, Política.....	6
Capítulo III – Revisão Bibliográfica.....	10
3.1 - Estudo de Mercado / Análise da Concorrência .....	10
3.2 - Gestão da Cadeia de Abastecimento .....	11
3.3 - A importância dos Transportes de Mercadorias.....	12
3.4 - A importância da Logística.....	16
Capítulo IV - Análise da Concorrência da LS .....	17
4.1 - Metodologia Detalhada do Estudo .....	17
Capítulo V – Apresentação dos resultados agregados e posicionamento da LS face aos seus concorrentes .....	38
5.1 – Sede .....	38
5.2 – Informação Financeira .....	39



5.3 – Instalações .....	42
5.4 – Âmbito de Atuação.....	45
5.5 – Amplitude de Serviços .....	54
5.6 – Integração de Serviços .....	61
5.7 – Recursos .....	63
5.8 – Certificação .....	65
5.9 – Meio Ambiente .....	65
5.10 – Tecnologia.....	67
5.11 – Clientes e Parceiros de Negócio .....	68
5.12 – Posicionamento da Luís Simões face à Concorrência .....	72
5.13 – Síntese Geral – Luís Simões VS Concorrência .....	80
Capítulo VI – Considerações Finais e Trabalho Futuro .....	90
6.1 – Análise Factual.....	91
6.2 – Benchmarking – O que podemos aprender com a Concorrência .....	91
6.3 – Luís Simões – O que fazemos mal .....	92
6.4 – Trabalho Futuro.....	92
Referências Bibliográficas.....	93
ANEXOS .....	96
Anexo A – Tabelas.....	97
Anexo B – Luís Simões – Outras Informações .....	108
Anexo C – Norbert Dentressangle – Outras Informações .....	109
Anexo D – Patinter – Outras Informações.....	113
Anexo E – DHL – Outras Informações .....	115
Anexo F – Carreras – Outras Informações .....	118
Anexo G – Broliveira – Outras Informações.....	119
Anexo H – LKW Walter – Outras Informações .....	120
Anexo I – Torrestir – Outras Informações .....	121

Anexo J – Transportes Sesé – Outras Informações.....	123
Anexo K – TJA – Outras Informações.....	126
Anexo L – Transportes Figueiredo – Outras Informações.....	128
Anexo M – Paulo Duarte – Outras Informações.....	130
Anexo N – FCC – Outras Informações.....	131
Anexo O – Transmaia – Outras Informações.....	132
Anexo P – JLS – Outras Informações.....	133
Anexo Q – GEFCO – Outras Informações .....	134
Anexo R – Metrator – Outras Informações.....	136
Anexo S – Tiel – Outras Informações .....	137
Anexo T – Transportes António Frade – Outras Informações.....	138
Anexo U – CAYCO – Outras Informações .....	140
Anexo V – GAR & CIA – Outras Informações .....	141
Anexo W – Intereco – Outras Informações .....	142
Anexo X – Calsina Carré – Outras Informações .....	143
Anexo Y – Serveto – Outras Informações.....	144

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questionário inicial realizado aos <i>stakeholders</i> .....	20
Tabela 2 - Ranking Interno da Concorrência.....	21
Tabela 3 - Empresas Concorrentes na DR Noroeste .....	22
Tabela 4 - Empresas Concorrentes na DR Sudoeste .....	23
Tabela 5 - Empresas Concorrentes na DR Nordeste .....	24
Tabela 6 - Empresas Concorrentes na DR Centro.....	24
Tabela 7 - Empresas Concorrentes na DR Sul .....	25
Tabela 8 - Empresas Concorrentes na DR Europa .....	25
Tabela 9 - Modelo do Inquérito realizado aos responsáveis pelas Direcções Regionais relativo a questões subjetivas dos concorrentes .....	28
Tabela 10 - Modelo do Inquérito a questões subjetivas - Segmentos em que a LS não actua face aos principais concorrentes .....	29
Tabela 11 - Modelo do Inquérito a questões subjetivas - Serviços que a LS não presta aos seus clientes face à principal concorrência .....	31
Tabela 12 - Dados das empresas concorrentes da LS .....	38
Tabela 13 - Instalações da LS e da sua Concorrência.....	42
Tabela 14 - Âmbito de Atuação da LS e da sua Concorrência.....	45
Tabela 15 - Âmbito de Atuação da LS e da sua Concorrência.....	47
Tabela 16 - Amplitude de Serviços da LS e da sua Concorrência .....	54
Tabela 17 - Amplitude de Serviços da LS e da sua Concorrência .....	56
Tabela 18 - Recursos da LS e da sua Concorrência.....	63
Tabela 19 - Recursos da LS e da sua Concorrência.....	63
Tabela 20 - Certificação da LS e da sua Concorrência .....	65
Tabela 21 - Preocupações Ambientais da LS e da sua Concorrência .....	66
Tabela 22 - Tecnologia da LS e da sua Concorrência .....	67
Tabela 23 - Clientes e Parceiros da LS e da sua Concorrência .....	69
Tabela 24 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência.....	80
Tabela 25 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência.....	82
Tabela 26 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência.....	84
Tabela 27 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência.....	86
Tabela 28 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência.....	87
Tabela 29 – Caracterização geral dos principais concorrentes da LS .....	97

Tabela 30 - Informação Financeira da LS e da sua Concorrência .....	103
Tabela 31 - Informação Financeira da LS e da sua Concorrência .....	105

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Política da LS .....	7
Quadro 2 - Caracterização dos diferentes Modos de Transporte.....	13
Quadro 3 - Modelo da Síntese Geral comparativa entre a LS e os seus principais concorrentes.....	33
Quadro 4 - Quadro resumo das estratégias estabelecidas para a classificação de cada um dos itens da Síntese Geral comparativa entre a LS e os seus principais concorrentes.....	34
Quadro 5 - Razão de não estarmos nos segmentos em que a Concorrência atua ...	52
Quadro 6 - Razão de não disponibilizarmos os serviços que a concorrência presta aos seus clientes.....	60
Quadro 7 - Integração de Serviços da LS e da sua Concorrência .....	61

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Mapa Ibérico da LS .....	4
Figura 2 – Divisão geográfica da Luís Simões Logística Integrada, SA .....	19
Figura 3 - TOP Concorrentes LS.....	28

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Número de Países de Atuação da LS e da sua Concorrência.....	51
Gráfico 2 - Sectores de Atuação da LS e da sua Concorrência (com base na importância).....	51
Gráfico 3 - Âmbito de Atuação da LS e da sua Concorrência (com base na importância).....	52
Gráfico 4 - Amplitude de Serviços de Transporte da LS e da sua Concorrência (com base na importância).....	59
Gráfico 5 - Amplitude de Serviços de Logística da LS e da sua Concorrência (com base na importância).....	59
Gráfico 6 - Amplitude de Serviços (Transporte, Logística e Outros) da LS e da sua Concorrência (com base na importância).....	60
Gráfico 7 - Volume de Negócios 2012 .....	72
Gráfico 8 - Resultados Líquidos do Exercício 2012 .....	73
Gráfico 9 - Volume de Negócios vs Resultados Líquidos do Exercício 2012 .....	74
Gráfico 10 - Diversidade de Serviços vs Resultados Líquidos do Exercício .....	75
Gráfico 11 - Veículos vs Resultados Líquidos do Exercício .....	76
Gráfico 12 - Recursos Humanos vs Resultados Líquidos do Exercício .....	77

## **Lista de Abreviaturas**

LS – Luís Simões Logística Integrada, SA.

DR – Direcção Regional

SCM – Supply Chain Management

ND – Norbert Dentressangle

TJA – Transportes J. Amaral

IR – Inter-regional

FTL – Full truck load

LTL – Less truck load

H – Homogéneo

D – Diferenciado

AD – Altamente Diferenciado

EDI – Electronic Data Interchange

AF – Autonomia Financeira

VN – Volume de Negócios

RLE – Resultado Líquido do Exercício

RLV – Rendibilidade Líquida das Vendas

PT – Portugal

ES – Espanha

PL – Party Logistics

GPS – Global Positioning System

TP – Transportadores Permanentes

TE – Transportadores Eventuais



## **Capítulo I – Introdução**

### **1.1 - Apresentação do Estágio**

O relatório de estágio apresentado enquadra-se na Unidade Curricular de Projeto/Dissertação/Estágio, do 2º ano do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. O estágio decorreu numa empresa de Transportes e Logística, a Luís Simões Logística Integrada S.A., doravante identificada por LS, no período compreendido entre Outubro de 2013 e Abril de 2014. Esta experiência prática esteve inserida no Departamento de *Business Development* da organização, onde se desenvolveu um Estudo de Mercado, ao nível concorrencial, do setor dos Transportes e Logística.

### **1.2 - Objetivos do Estágio**

A organização sentiu a necessidade de possuir um conhecimento amplo dos seus concorrentes e como tal propôs como trabalho de estágio o desenvolvimento de um estudo sobre a concorrência da empresa. Neste sentido, o objetivo do estágio e da Luís Simões Logística Integrada S.A. (LS), passa por identificar e caracterizar os principais concorrentes da organização ao nível ibérico, onde se concentra o grosso da actividade da empresa, tirando como conclusão o posicionamento da LS em relação aos seus concorrentes.

### **1.3 - Metodologia utilizada**

Na fase inicial do estudo procedeu-se a uma revisão da literatura na área da análise da concorrência e estudos de mercado, nomeadamente nas metodologias e técnicas utilizadas e sua justificação para a realização de análise de concorrência. Paralelamente iniciou-se a caracterização da LS e seus processos.

Foi desenhada a metodologia para a análise da concorrência com a directora do Departamento de *Business Development* da LS:

- 1º. Procedeu-se à identificação dos concorrentes relevantes da LS junto dos *stakeholders* com *know-how* no setor. A recolha dessa informação foi efectuada através de dezassete entrevistas presenciais e por videoconferência com a seguinte ordem de trabalhos:

- Identificação de todas as empresas consideradas concorrentes da LS classificando-as, também, quanto ao seu âmbito de atuação (Local, Inter-Regional e Europa);
- Realização de uma breve descrição dos cinco concorrentes que considerassem mais relevantes (tendo em conta todas aquelas referidas no ponto anterior);
- Posicionamento, em termos gerais, da LS face à sua concorrência.

- 2º. Após a compilação das informações dadas ao longo das várias entrevistas, foi realizado o Ranking Interno da Concorrência. Esta ordenação foi efetuada tendo em consideração o número de vezes que as organizações foram citadas pelos *stakeholders* como sendo um dos principais concorrentes da LS.
- 3º. Depois de identificadas 101 organizações procedeu-se a uma pesquisa individualizada quanto a vários itens – Sede, Ano de Fundação, Informação Financeira, Âmbito de Actuação, Serviços, Recursos, Clientes, Parceiros, Certificações, Preocupações Ambientais e Tecnologia.
- 4º. Dada por terminada a recolha intensiva de todas estas informações de cariz mais objetivo, surge a necessidade de avaliar as empresas em questões subjetivas tais como a Fiabilidade, Imagem e Reputação no Mercado, Diferenciação, Política de Preço, etc.. Dada a complexa natureza dessas informações ficou definido que só os *stakeholders* com vastos conhecimentos ao nível do setor as poderiam fornecer, mas seria incomportável conseguir recolher essa informação para o elevado número de empresas identificadas.
- 5º. A definição de uma nova estratégia, para a redução deste número de organizações, foi indispensável para o seguimento do trabalho. Avançou-se com a construção de um **Mapa da Concorrência por Região de Atuação** – DR Noroeste, DR Sudoeste, DR Nordeste, DR Centro, DR Sul e DR Europa incorporando todas as empresas referidas pelas partes interessadas.
- 6º. Com base no Mapa da Concorrência referente a cada região foram identificados, por parte dos responsáveis das mesmas, o **Top Concorrentes** mais relevantes **na sua área**.
- 7º. Seguindo esta directriz, conseguimos obter as **23 empresas** consideradas como sendo a nossa principal concorrência.

- 8º. Adveio, posteriormente, a **caracterização exaustiva** de cada um desses concorrentes identificados, completando a informação já retirada com outras mais detalhadas como, por exemplo, o Nome Legal da empresa, a Estrutura Societária, as Empresas Subsidiárias, o Organograma, a Visão, Missão e Valores, notas alusivas à actividade recente da empresa, etc.. Com tudo isto, carecemos de **informação de cariz subjetivo** e à qual recorreremos através de questionários enviados por e-mail aos responsáveis das Direcções Regionais.
- 9º. Dada por finalizada toda a agregação de informação, recolhida nas mais variadas fontes, conseguimos obter um **posicionamento relativo da LS face à concorrência** tendo em conta os diversos fatores em análise.

#### **1.4- Estrutura do Relatório**

O presente relatório encontra-se constituído por seis capítulos.

O primeiro capítulo contém o enquadramento, o objetivo do trabalho, a metodologia e a estrutura do relatório.

No capítulo 2 é realizado uma breve apresentação da instituição de acolhimento do estágio, a Luís Simões Logística Integrada SA.

O terceiro capítulo é composto pela revisão bibliográfica, que em traços gerais elucida de temas como Análise da Concorrência, os Estudos de Mercado, a Gestão da Cadeia de Abastecimento e a importância dos Transportes e da Logística uma vez que é a actividade de negócio da LS.

O quarto capítulo é referente ao trabalho realizado na Luís Simões Logística Integrada SA, a “Análise da Concorrência”, onde se faz uma explicação detalhada da metodologia aplicada,

No penúltimo capítulo é feita a apresentação agregada de Resultados e respectivo Posicionamento da LS relativamente aos seus concorrentes.

E, finalmente, o capítulo 6, é referente às considerações finais e ao trabalho futuro que se espera realizar.

## Capítulo II – Apresentação da Empresa

A Luís Simões Logística Integrada SA é uma empresa de referência no setor dos Transportes de Mercadorias e Logística. É uma entidade empresarial de cariz familiar, fundada em 1948 em Portugal e 100% do seu capital pertence à família Luís Simões. O *core business* da LS são os Transportes e a Logística Integrada mas a empresa tem expandindo a sua atividade a outras áreas de negócio tais como Serviços Técnicos e de Rent-a-Cargo (RETA), Correctora de Seguros (Diagonal) e Imobiliária (LS – Gestão Empresarial e Imobiliária). Os mercados de Portugal e Espanha são o foco de atuação da empresa, tendo mesmo fundado, em 1990, uma empresa com sede em Espanha e possuído uma rede ibérica densa (ver Figura 1) (1).



Fonte: Entidade empresarial Luís Simões

**Figura 1 - Mapa Ibérico da LS**

### 2.1- História

A história da Luís Simões remota aos anos 30, quando Fernando Luís Simões realizava o transporte, com o recurso a uma carroça, dos produtos hortícolas e frutícolas produzidos pela sua família para os mercados abastecedores de Lisboa e da Malveira.

Em 1948, Fernando Luís Simões compra o seu primeiro camião e ao longo da década de 50 expande a sua frota, passando também a direccionar-se para o setor da construção civil, dado o seu franco crescimento.

Nos anos 60, a Luís Simões especializa-se no transporte para o setor da construção civil e no transporte de cereais a granel. Esta especialização está relacionada com a política do Estado Novo em fazer fortes investimentos em obras públicas que veio fomentar ainda mais o crescimento do setor e, também, a introdução da indústria de alimentos compostos para animais veio exigir necessidades que não estavam disponíveis no setor dos transportes. Já em 1968, por questões legais, é imposta a constituição da empresa “Transportes Luís Simões, Lda.”.

A empresa passa para as mãos de seus filhos, Leonel, José Luís e Jorge, em 1973 e é neste momento que definem a sua atitude no mercado “a uma procura variável e aleatória deve corresponder uma frota de veículos flexível e adaptada ao mercado”. É a partir deste momento, que a empresa adota a política de subcontratação de frota e que, nos dias de hoje, continua a ser posta em prática pela organização. É nesta década de 70, após a revolução do 25 de Abril, que a empresa vê-se perante um grave problema, a falência do seu principal cliente, responsável por 80% do seu volume de negócios. A aposta na distribuição domiciliária com total cobertura nacional, a iniciação de transportes especiais de cargas indivisíveis e a introdução da informatização da empresa ocorrem também neste período, de forma a dar a volta ao problema.

Os anos 80 são marcados pela internacionalização da empresa para Espanha, e pela crise no setor da construção civil, setor este que representava cerca de 50% do volume de negócios. É, também, neste período que se começa a reconhecer a importância da formação dos colaboradores, sendo proporcionada a primeira formação aos seus motoristas.

A década de 90 é assinalada pela criação da empresa Luís Simões no território espanhol e pela iniciação da atividade Logística. A certificação da qualidade, ISO 9002:1995, é conquistada também nesta época em que a empresa comemorou também os seus 50 anos de existência e renovou a imagem institucional

Os 60 anos de actividade da organização foram marcados pela inauguração do Centro de Operações Logísticas do Futuro, armazém automático situado no Carregado e capaz de trazer vantagens competitivas para a organização. (1)

## **2.2 - Missão, Visão, Valores, Política**

É importante conhecer a Missão, Visão, Valores e Política que guiam a empresa e todos os seus colaboradores pois são parte do propósito da organização.

### **Missão**

A Missão tem como objetivo explicitar aos seus colaboradores e partes interessadas a finalidade e razão de ser da organização de uma forma clara. (2). Para a Luís Simões a sua Missão consiste em “Garantir soluções eficientes e competitivas de Transporte, Logística e Serviços Auxiliares, promovendo a satisfação de clientes e sociedade em geral, sob o ponto de vista, económico, social e ambiental” (1).

### **Visão**

A Visão é algo que define o que a organização aspira ser no futuro (2) . “Ser a referência ibérica em termos de qualidade de serviço do setor dos Transportes e Logística.” é o que pretende a Luís Simões (1).

### **Valores**

Os Valores são os “princípios” que orientam a estratégia das organizações (2). Os valores organizacionais da Luís Simões, seguidamente expostos, apresentam-se alinhados com a Missão e Visão da mesma, servindo assim de orientação a todos os seus colaboradores (1).

**“Orientação para o cliente:** Superar as expectativas dos clientes, através da prestação de serviços de valor acrescentado, suportados por soluções flexíveis, inovadoras e tecnologicamente avançadas;

**Respeito pelas pessoas:** Garantir a qualificação contínua de todos os colaboradores, desenvolvendo competências para diferentes e desafiadores desempenhos das atividades com qualidade e em segurança;

**Sustentabilidade:** Favorecer o desenvolvimento sustentado da organização através de uma conduta transparente, social e eticamente responsável;

**Confiança:** Pautar a atuação do grupo e dos seus colaboradores pelo respeito por colegas, clientes e fornecedores, acreditando nas capacidades de trabalho de cada um e na defesa dos valores LS;

**Lealdade:** Basear a prática quotidiana no profissionalismo, no rigor de operações e na transparência das relações, colocando o interesse da LS acima do interesse pessoal, por forma a salvaguardar a credibilidade e boa imagem institucional;

**Inovação:** Focalizar a gestão em processos estruturados e suportados por modernos sistemas tecnológicos, contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas face ao mercado;

**Ambiente:** Implementar boas práticas ambientais, reduzindo os efeitos adversos resultantes da atividade e protegendo o meio envolvente;

**Preocupação pela segurança:** Assegurar as melhores condições de trabalho com ações preventivas, por forma a eliminar os riscos inerentes à atividade e preservando o bem-estar dos colaboradores;

**Património:** Manter a qualidade de instalações, equipamentos e marcas, garantindo a valorização e respeito de todos, especialmente dos colaboradores, e dignificando o seu posto de trabalho” (1).

## **Política**

A Organização assume alguns compromissos sustentados nos seus próprios valores, tais como (ver Quadro 1):

**Quadro 1 - Política da LS**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• “Cumprir os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis em vigor, bem como outros requisitos subscritos, sejam ambientais, de segurança alimentar, ou dos demais planos da sua responsabilidade perante a sociedade;</li><li>• Promover a sensibilização junto dos colaboradores da empresa na</li></ul> |
|--|

<p>implementação da política LS, envolvendo-os de forma ativa neste processo e assegurando a divulgação dos seus principais resultados a todos os agentes envolvidos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a competência e motivação dos colaboradores face aos objetivos do negócio, em matéria de qualidade, segurança, higiene e saúde no trabalho, ambiente e segurança alimentar;</li> <li>• Disponibilizar os recursos relevantes à implementação da política LS nos negócios e à sua melhoria contínua.”</li> </ul>	
<p><b>Qualidade e Segurança Alimentar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•” Disponibilizar os recursos relevantes ao incremento da qualidade dos negócios e à sua melhoria contínua;</li> <li>• Privilegiar os ganhos de eficiência e de eficácia dos processos, como vantagem competitiva das empresas e valor acrescentado ao cliente, tendo em vista a fidelização;</li> <li>• Garantir o cumprimento dos requisitos dos clientes avaliando a sua satisfação e gerindo as suas expectativas;</li> <li>• Preservar a qualidade e segurança alimentar dos produtos, nas operações e serviços prestados, assegurando a comunicação com todas as partes intervenientes na cadeia alimentar: fornecedores, colaboradores, clientes e autoridades competentes.”</li> </ul>
<p><b>Ambiental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Definir e implementar medidas de minimização dos impactes ambientais resultantes da atividade em linha com objetivos e metas definidos e revistos numa base regular atendendo aos aspetos ambientais mais significativos, medindo e avaliando os resultados obtidos para assegurar continuamente a sua eficácia;</li> <li>• Melhorar continuamente o desempenho ambiental da empresa, com o intuito de prevenir a poluição, reduzir os resíduos produzidos, as emissões atmosféricas e o consumo de energia, utilizando racionalmente os recursos naturais;”</li> </ul>
<p><b>Segurança e Saúde no</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•” Disponibilizar os recursos necessários à prevenção dos riscos profissionais, à melhoria das condições de segurança</li> </ul>



<b>Trabalho</b>	no desempenho das actividades e à vigilância da saúde dos colaboradores, desenvolvendo as suas competências e reforçando a consciencialização em matéria de segurança e saúde no trabalho.”
<b>Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Promover um relacionamento transparente com as partes interessadas e a sociedade em geral assumido quer através dos compromissos anteriormente expressos, quer através do desenvolvimento de acções dirigidas, por forma a promover a valorização pessoal, profissional e familiar, actividades de informação, sensibilização e/ou de solidariedade, direccionadas para entidades externas com as quais interactuamos.”</li> </ul>

Fonte: <http://www.luis-simoes.pt/page/missao-visao-politica-valores-LS>

## Capítulo III – Revisão Bibliográfica

### 3.1 - Estudo de Mercado / Análise da Concorrência

Num ambiente fortemente competitivo e em constante mutação, é quase imperioso as organizações possuírem um conhecimento amplo e atualizado do mercado em que estão inseridos. Assim, os estudos de mercado tomam uma importância extrema no seio das organizações empresariais, dada a sua capacidade em fornecer informações detalhadas não só ao nível de clientes e potenciais clientes, mas também ao nível concorrencial (3).

Segundo José Luis Pessoa Lopes (3), os estudos de mercado são um “processo sistemático e objetivo de recolha e consequente fornecimento da informação necessária e indispensável para a tomada de decisão(ões) por parte da gestão/direcção de marketing” ao qual podemos acrescentar a sua capacidade de detecção de novas oportunidades de negócios (4).

A atuação das empresas no mercado concorrencial requer um conhecimento prévio do mesmo. De uma forma simplista, podemos dizer que uma análise da concorrência toma a seguinte ordem de execução (5):

- 1º. Identificação dos Concorrentes:** a sua identificação pode ser de uma forma mais ampla, ao nível do setor, ou mais restrita, ao nível dos concorrentes diretos (mesmos produtos e/ou serviços). A identificação dos potenciais concorrentes é também fundamental uma vez que estes se apresentam muitas das vezes no mercado com produtos substitutos.
- 2º. Avaliação dos concorrentes:** a identificação dos objetivos, estratégias, pontos fracos e fortes dos concorrentes aliada ao conhecimento das suas possíveis reacções ajudam a entender qual as melhores estratégias para atacar a concorrência.
- 3º. Seleção dos concorrentes a atacar ou evitar:** definir se a competição será ao nível dos concorrentes mais fracos, que requer menos recursos mas a contrapartida é maior, ou ao nível dos concorrentes mais fortes, que implica maior disponibilidade de recursos

mas, que se traduz em desenvolvimento de competências e muitas das vezes o retorno é superior.

**4º. Elaboração de um sistema inteligente de recolha de informação dos concorrentes:** definir quais as estratégias de recolha de informação que nos mantenha constantemente atualizados, como por exemplo, base de dados empresariais, jornais e revistas da especialidade, fóruns, palestras, Seminários, conferências, etc..

Em suma, conhecer os concorrentes no mais pequeno detalhe pode ser uma vantagem competitiva bastante valiosa no ambiente concorrencial dos dias de hoje e que permite estabelecer estratégias que acrescentem valor ao cliente.

### **3.2 - Gestão da Cadeia de Abastecimento**

Segundo Sunil Chopra e Peter Meindl (6), a Cadeia de Abastecimento engloba todas as partes que intervêm diretamente ou indiretamente em todo o processo que se desenrola desde o pedido do cliente até à satisfação do mesmo, tendo sempre como objetivo principal a maximização do valor gerado. Como parte integrante do processo temos os fabricantes e os fornecedores, os armazéns e os transportes e numa etapa final as lojas e os próprios clientes.

A Cadeia de Abastecimento, para Ballou (7), abrange não só os fluxos de produtos mas também os fluxos de informação associada a todas as actividades envolvidas.

De uma forma simplista, o que diferencia a Gestão da Cadeia de Abastecimento da Cadeia de Abastecimento é o facto de esta procurar a **integração** das actividades envolvidas de modo a conseguir vantagem competitiva (8).

A maior organização mundial de profissionais ligados à *Supply Chain*, *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), afirma que “A Gestão da Cadeia de Abastecimento envolve o planeamento e a gestão de todas as actividades de *sourcing* e *procurement*, conversão e de todas as actividades logísticas. É importante referir que envolve também a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos ou clientes. Em essência, a Gestão da Cadeia de

Abastecimento integra as componentes abastecimento e procura dentro e entre empresas. A Gestão da Cadeia de Abastecimento é uma função integradora para ligar as principais funções e processos de negócio dentro e entre empresas num modelo de negócio coerente e de elevada performance. Inclui todas as atividades de gestão logística mencionadas acima, bem como as operações de produção e impulsiona a coordenação dos processos através do marketing, vendas, design de produto, finanças e tecnologia de informação“ (9).

O conceito de SCM tem também algumas particularidades no que toca à competitividade. Para as organizações a procura de incessante por vantagem competitiva passa por estabelecer alianças e parcerias estratégicas, potencializar os relacionamentos entre os vários elos da cadeia, conseguir eficiência em toda a cadeia para que não haja repercussões no consumidor final e perceber que hoje a competição acontece ao longo de toda a cadeia de abastecimento e não ao nível áreas de negócios (10).

Por fim podemos dizer que “somente as empresas que constroem cadeias de abastecimento ágeis, adaptáveis e alinhadas conseguem obter vantagem competitiva” face aos seus concorrentes. Ágeis perante as mudanças repentinas que ocorrem ao nível do mercado, adaptáveis à evolução das estruturas e estratégias do mercado que ocorrem ao longo do tempo e alinhadas com todos os *stakeholders* intervenientes ao longo de toda a cadeia de abastecimento de modo a maximizar os interesses individuais de cada parte (11).

### **3.3 - A importância dos Transportes de Mercadorias**

A globalização e a especialização dos mercados ao nível da produção em determinadas zonas geográficas criam exigências ao nível da complexidade das redes de abastecimento (12). Com o aumento das distâncias entre o local de produção e de consumo e as crescentes imposições no encurtamento dos tempos de trânsito é necessário estabelecer estratégias para movimentar os produtos ao longo da cadeia.

Os transportes são, portanto, os “responsáveis pela movimentação física de materiais ao longo da cadeia de abastecimento” (13), representam uma parte

considerável na totalidade dos custos logísticos – entre um terço a dois terços (7) e “asseguram a ligação entre os elos da Cadeia proporcionando valor acrescentado através da criação da utilidade de lugar e tempo: movimentando os produtos para o local certo no momento desejado e nas condições pretendidas” (12).

O transporte de mercadorias, parte integrante e muito relevante na logística, é o responsável pelas trocas efectuadas dentro do país, mas cada vez mais importante no comércio internacional. As alterações ao longo de toda a *Supply Chain*, salientam a importância dos transportes em toda a atividade económica mundial. Para Ballou (7), o **preço**, o **tempo de trânsito e sua variabilidade** e a **qualidade** (em termos de perdas e danos) têm de estar na base da escolha do meio de transporte a utilizar. Mas José Crespo de Carvalho (12) acrescenta que a **flexibilidade**, a **capacidade** e a **frequência** são também importantes no processo de decisão. É importante conseguir um equilíbrio entre estes seis itens para que se consiga uma escolha adequada do meio de transporte.

À disposição existem vários modos de transporte que podem ser utilizados individualmente ou combinados entre si, tais como: Rodoviário, Ferroviário, Marítimo ou Fluvial, Aéreo e Pipeline. Cada um destes modos apresenta vantagens e inconvenientes que enumero na tabela seguinte (ver Quadro 2).

**Quadro 2 - Caracterização dos diferentes Modos de Transporte**

Modo de Transporte	Vantagens	Desvantagens
Rodoviário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço competitivo para curtas e médias distâncias;</li> <li>✓ Qualidade mantém-se (quase) inalterada;</li> <li>✓ Flexibilidade elevada (transporte porta-a-porta; ampla rede de vias transitáveis; cobertura geográfica quase total);</li> <li>✓ Elevada frequência (JIT- Just-in-time);</li> <li>✓ Elevada especialização no tipo de viaturas (cisternas, frigoríficos, contentores, ...);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para longas distâncias preço elevado;</li> <li>✓ Cubicagem reduzida;</li> <li>✓ Congestionamento do tráfego;</li> <li>✓ Elevada sinistralidade;</li> <li>✓ Preços dos combustíveis;</li> <li>✓ Regulamentação exigente (Horários dos motoristas; restrições ambientais; normas de circulação);</li> <li>✓ Dependente de condições climáticas;</li> <li>✓ Impacto ambiental negativo;</li> <li>✓ Custos elevados com a</li> </ul>

Ferroviário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevada adaptabilidade;</li> <li>✓ Investimento necessário muito baixo ;</li> <li>✓ Facilidades no manuseamento da carga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>manutenção das infra-estruturas rodoviárias;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reduzido Preço unitário para elevadas distâncias;</li> <li>✓ Elevada capacidade de carga para os mais diversos tipos de produtos;</li> <li>✓ Adequado para elevadas quantidades;</li> <li>✓ Adequado para produtos de baixo valor e elevada densidade;</li> <li>✓ É pouco influenciado pelas condições climáticas e de tráfego;</li> <li>✓ Ampla cobertura geográfica;</li> <li>✓ Custos energéticos reduzidos;</li> <li>✓ Reduzido impacto ambiental;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouco competitivo para pequenas distâncias e cargas reduzidas;</li> <li>✓ Variabilidade do tempo de trânsito elevada devido a limitações de capacidade de rede e limitações operacionais;</li> <li>✓ Flexibilidade reduzida - entre terminais/estações;</li> <li>✓ Necessidade de transbordo para entregar no local de descarga;</li> <li>✓ Frequência reduzida;</li> <li>✓ As perdas e danos estão muito condicionadas a manobras de carruagens e choques;</li> <li>✓ Elevados custos de manuseamento da carga;</li> <li>✓ Custos de exploração elevados.</li> </ul>
Marítimo ou Fluvial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extremamente competitivo para produtos com baixo custo;</li> <li>✓ Capacidade de carga elevadíssima;</li> <li>✓ Adequado para médias e longas distâncias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Velocidade reduzida</li> <li>✓ Flexibilidade muito reduzida – cais-a-cais;</li> <li>✓ Limitado a locais com orla marítima e rios navegáveis;</li> <li>✓ Não é adequado a produtos perecíveis;</li> <li>✓ Necessidade de transbordo para entregar no local de descarga.</li> </ul>
Aéreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tempo de Trânsito muito reduzido;</li> <li>✓ Qualidade dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço elevado;</li> <li>✓ Flexibilidade reduzida – entre aeroportos;</li> </ul>

Pipeline	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mantém-se;</li> <li>✓ Capacidade de carga reduzida;</li> <li>✓ Adequado para produtos de elevado valor, perecíveis, de pequena dimensão e para casos de emergência;</li> <li>✓ Frequência razoável entre grandes centros urbanos;</li> <li>✓ Boa fiabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de transbordo para entregar no local de descarga;</li> <li>✓ Elevado impacto ambiental;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frequência notável (transporte em contínuo)</li> <li>✓ Elevada capacidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço elevado</li> <li>✓ Elevados custos com as infra-estruturas;</li> <li>✓ Tempo de trânsito bastante reduzido;</li> <li>✓ Flexibilidade reduzida - rede de condutas limitada;</li> <li>✓ Limitado a fluídos;</li> <li>✓ Necessidade de um elevado investimento;</li> </ul>

Fontes: (12) (13) (7) (14) (6) (15)

Quando combinados entre si, de forma integrada e sem acondicionamento ou consolidação de cargas, dá-se a denominação de **Transporte Intermodal**. Com esta coordenação de modos o que se pretende é conseguir o menor preço possível otimizando, ao mesmo tempo, as operações de transporte (12). Combinar as potencialidades dos diversos meios de transporte é a principal vantagem do Transporte Intermodal uma vez que permite a redução dos custos económicos, aumenta a segurança rodoviária, diminui a poluição e reduz o tráfego rodoviário. Contrariamente a todos estes benefícios, a intermodalidade exige uma elevada coordenação entre os vários operadores intervenientes, impõe uma responsabilidade partilhada na Gestão da Cadeia de Abastecimento, está dependente da disponibilidade das plataformas e equipamentos nas operações de transbordo entre os modos e possui elevados custos com estas infra-estruturas (12).

Os Transportes têm um papel fundamental na competitividade da economia e, portanto, é crucial que o setor seja dinâmico, sustentável e adaptável às

mudanças. Uma rede de transportes bem articulada e eficiente é primordial para conseguir um bom funcionamento de toda a *Supply Chain*.

### **3.4 - A importância da Logística**

Para o Robert B. Handfield e Ernest L. Jr. Nichols (9), a Logística é todo “o processo de planeamento, implementação e controlo de procedimentos para um eficiente e eficaz transporte e armazenamento de mercadorias, serviços e informação desde o ponto de origem ao ponto de destino, de forma a ir de encontro aos requisitos dos clientes”. A mesma organização de profissionais acrescenta que “as atividades de Gestão Logística incluem a gestão *inbound* e *outbound* dos transportes, gestão de frota, gestão de armazenagem, gestão de manuseamento dos materiais, cumprimento dos pedidos dos clientes, *design* da rede logística, gestão de inventários, planeamento do abastecimento e da procura e gestão dos prestadores de serviços logísticos” e “incluem o *sourcing* e *procurement*, o planeamento e programação da produção, a embalagem, a assemblagem e o serviço ao cliente”. Por fim, pode dizer-se que a “Gestão Logística é uma função integradora que coordena e otimiza todas as actividades de Logística e integra as actividades da Logística com outras, tais como o marketing, as vendas, a produção, as finanças e as tecnologias de informação” (9).



## Capítulo IV - Análise da Concorrência da LS

### 4.1 - Metodologia Detalhada do Estudo

Antes de mais, importa referir que a metodologia aplicada foi desenhada em conjunto com a Directora do Departamento de *Business Development* da organização.

O estudo efetuado tem por base uma análise das empresas concorrentes da Luís Simões, no setor dos Transportes Rodoviários de Mercadorias e da Logística, com maior enfoque em Portugal e Espanha, num universo de 111.171 empresas (8.655 - Portugal e 102.516 - Espanha) e onde a quota de mercado das 10 empresas líderes é cerca de 14,8% ao nível ibérico (21,7% - Portugal e 16% - Espanha)<sup>1</sup>. Ficou definido este âmbito de actuação uma vez que o grosso da actividade da LS se concentra na região Ibérica.

A realização de inquéritos junto dos clientes de modo a conseguir comparar de uma forma mais fidedigna os vários concorrentes é parte integrante de uma Análise da Concorrência. Contudo, aquando da apresentação dos objetivos a alcançar com o Estudo da Concorrência, a organização definiu que iríamos apenas recolher a informação ao nível interno, explorando a experiência e conhecimento dos *stakeholders* organizacionais, e conjugar com as informações públicas das mesmas. Posto isto, o desenvolvimento deste estudo foi assente não só nas informações dadas pelas partes interessadas da LS como também em:

- ✓ Sites Institucionais (1) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34);
- ✓ Base de Dados SABI - Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (35);
- ✓ Estudos:
  - DBK – “Transporte de Mercancías por Carretera (Mercado Ibérico)” (3ª edição), Novembro de 2012;
  - DBK – “Transporte de Mercancías por Carretera (Mercado Ibérico)” (4ª edição), Novembro de 2013;
  - Revista Logística Moderna – Supply Chain (36).
- ✓ Notícias em revistas, jornais, sites da especialidade, etc.;

---

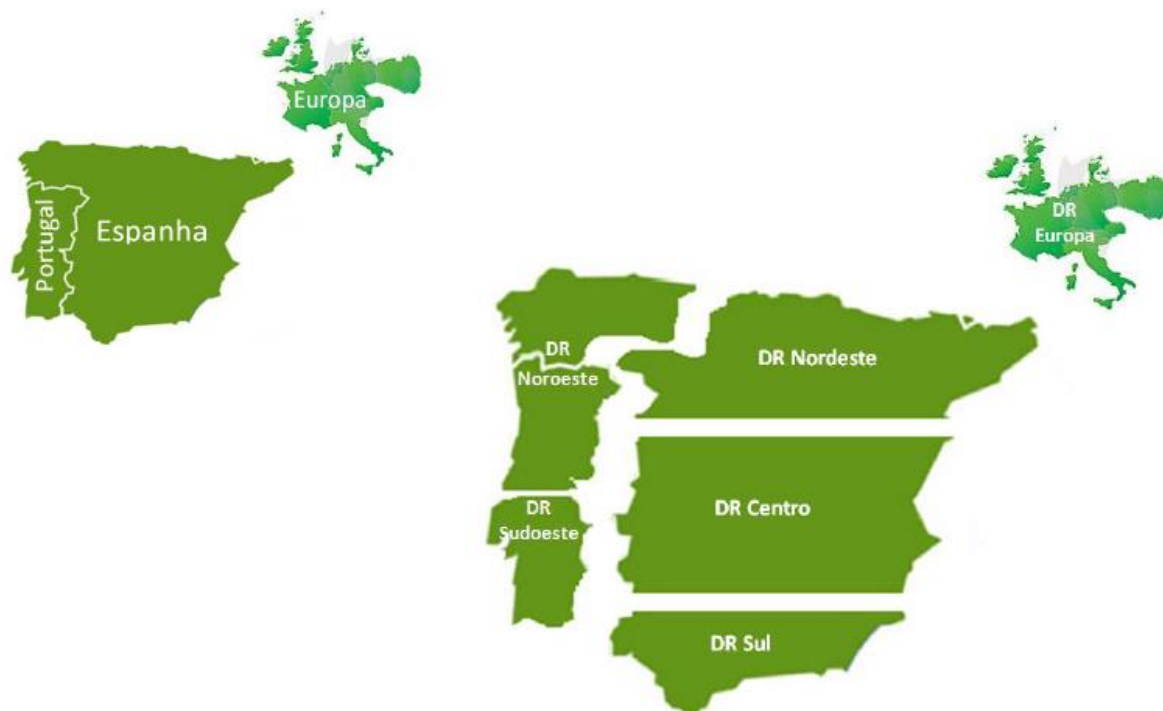
<sup>1</sup> Dados referentes a 2012 divulgados pela DBK – “TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA (MERCADO IBÉRICO)” – Novembro de 2013, 4ª Edição.

- ✓ Dissertações ao nível do ensino superior (37).

No arranque do estudo surge a necessidade de identificar a principal concorrência da LS. A estratégia para alcançar essa informação passou pela realização de entrevistas aos *stakeholders* internos com *know-how* no setor. Nestas entrevistas, presenciais ou por videoconferência, pretendeu-se identificar todos os concorrentes relevantes da LS classificando-os também quanto ao seu âmbito de atuação (Local, Inter-Regional e Europa). Entenda-se que esta classificação tem derivação interna, considerando-se como Local todos os fluxos de transporte que se fazem dentro de uma região, como Inter-Regional todos os fluxos entre duas regiões, e Europa a todos aqueles fluxos que são além-Pirenéus. Para um melhor entendimento desta explicação é importante observar as divisões geográficas que a organização assume no seu negócio (ver figura 2). A empresa divide-se ao nível da Península Ibérica em:

- Direcção Regional (DR) Noroeste, a qual engloba a zona de Espanha que fica a norte de Portugal (La Coruña, Pontevedra, Ourense, Lugo, Asturias e León) e todos os distritos de Portugal até à região de Coimbra (inclusivé);
- DR Sudoeste, que engloba toda a região de Portugal a sul de Coimbra;
- DR Nordeste, a norte de Espanha que engloba as províncias espanholas, Alava, Avila, Barcelona, Burgos, Cantabria, Gerona, Guipúzcoa, Huesca, La Rioja, Lérida, Navarra, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Tarragona, Teruel, Valladolid, Vizcaya, Zamora e Zaragoza;
- DR Centro, na zona central de Espanha que abrange, Albacete, Alicante, Castellón, Cuenca, Ciudad Real, Guadalajara, Madrid, Murcia, Toledo e Valencia;
- DR Sul, na zona sul de Espanha que contém as províncias Almería, Badajoz, Cáceres, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga e Sevilla.

A título de exemplo, fluxos entre Lisboa e Faro, são fluxos locais porque se encontram dentro da mesma zona, entre Porto e Barcelona é um fluxo Inter-Regional, e um fluxo de Coimbra para França é considerado europeu.



**Figura 2 – Divisão geográfica da Luís Simões Logística Integrada, SA**

No decorrer da entrevista, após a identificação dos concorrentes da LS, foi pedido que seleccionassem os cinco concorrentes fulcrais no seio de todos aqueles que referiram e respondessem a um conjunto de questões (ver Tabela 1). Com este pequeno questionário pretendeu-se obter uma breve descrição dos concorrentes relevantes.

Em jeito de conclusão, foi solicitado aos entrevistados que posicionassem, em termos gerais, a Luís Simões face à concorrência.

Após as dezassete entrevistas realizadas, toda a informação foi compilada de modo a obter o **Ranking Interno da Concorrência** (ver Tabela 2). Esta ordenação foi efetuada tendo em consideração o número de vezes que as organizações foram citadas pelos *stakeholders* como sendo um dos principais concorrentes da LS.

**Tabela 1 – Questionário inicial realizado aos *stakeholders***

Mercado	...
Região	...
Produto Homogêneo (H) ou altamente diferenciado (D)	...
Se D, identificar	...
Possui um serviço substituto (S/N)?	...
Se S, qual?	...
Que serviços oferece ao mercado?	...
Qual a cobertura geográfica?	...
Considera que tem uma performance melhor que a LS? Em que serviços? Porquê?	...
Como classifica a imagem e reputação no mercado?	...
Que informação tem sobre a situação financeira?	...
Como classifica em termos de fiabilidade? Fornecimentos e nível de serviço?	...
Qual a vantagem competitiva desta empresa?	...
Conhece os principais Clientes? Quem são?	...
Conhece a política de preços? Caracterize.	...
Tem frota própria? Quantos veículos?	...
Tem armazéns?	...
Subcontrata?	...
Qual a política de subcontratação (relação com fornecedores/ preços ...)	...
Conhece a estrutura de Vendas? Pode descrever?	...
Conhece o nome do decisor?	...
É uma empresa familiar?	...
Sabe que tipo de aplicações dispõem / oferecem aos Clientes?	...
É um operador integrador?	...
Que serviços integra?	...
Possui alianças estratégicas/parcerias? (S/N)	...
Em caso afirmativo com quem?	...

**Tabela 2 - Ranking Interno da Concorrência**

<b>Posição</b>	<b>Concorrente</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Posição</b>	<b>Concorrente</b>	<b>Frequência Absoluta</b>
1	ND – Norbert Dentressangle	14	12	Transp. Nogueira	1
2	Torrestir	13	12	Transnil	1
3	Patinter	10	12	Antônio Frade	1
3	DHL	10	12	Coelho Mariano	1
4	Sesé	9	12	Transniza	1
4	Carreras	9	12	Vidal e Figueiredo	1
5	Azkar/Dachser	8	12	Trans Bostelo	1
5	TJA	8	12	Logic	1
5	Figueiredo	8	12	Uti	1
6	Paulo Duarte	7	12	Garland	1
7	Rangel	6	12	Garland Logística	1
7	Tracar	6	12	SDF	1
7	FCC	6	12	Laso	1
8	Transmaia	5	12	Chronopost	1
8	Urbanos	5	12	CTT	1
8	Geodis / Giraud	5	12	THC	1
9	Vieira Vacas	4	12	Pantoja	1
9	JLS	4	12	Imaz	1
9	Gefco	4	12	Decoluso/ Decoexsa	1
10	Pardieiro	3	12	Tafatrans	1
10	Florêncio e Silva	3	12	Sertrans	1
10	Copttraba	3	12	Grupo Llacer y Navarro (Grupo Oliva)	1
10	Transp Edgar e Prieto	3	12	Vicarli	1
11	Magalhães e Bruno	2	12	CAT	1
11	Transcoura	2	12	Redhur	1
11	Transp Rama	2	12	CAYCO	1
11	Transp Bernardo Marques	2	12	Virgilio Reis	1
11	Truck & Wheels	2	12	Acciona	1
11	Metratir	2	12	ALFIL logistics	1
11	Babytrans	2	12	J. Santos Transportes	1
11	Grupo TT (TAT)	2	12	Oliva Logistic	1
11	Lusoibérica	2	12	TDN	1
11	Transporta	2	12	Stoptrans	1
11	Adicional	2	12	Transaura	1
11	Broliveira	2	12	Nova transportes	1
11	Primafrío	2	12	Carcaba	1
11	C.H. Robinson	2	12	Willi Betz	1
11	LKW Walter Transportes	2	12	Logista	1
11	Lusocargo	2	12	Nova Estrela	1
11	Transp Pascoal	2	12	Santos e Vale	1
11	Marcotrans	2	12	Forcargos	1
11	Schenker	2	12	Sardão	1
12	Wheels Logistics	1	12	Transalliance	1
12	Kuehn + Nagel	1	12	T Cardoso	1
12	Seur	1	12	ASTRASA	1
12	Transp. Freitas	1	12	DSV	1
12	Corchotrans	1	12	San José & López	1
12	tiel	1	12	Campillo Palmera	1
12	Transbranca	1	12	GAR & CIA	1
12	Intereco	1	12	Calsina Carré	1

Depois de identificadas 101 organizações procedeu-se a uma pesquisa individualizada quanto a vários itens – Sede, Informação Financeira, Instalações, Âmbito de Actuação, Serviços, Recursos, Clientes, Parceiros, Qualidade, Ambientes e Segurança e Tecnologia (ver anexo A - Tabela 29). Todas estas informações foram recolhidas nas mais variadas fontes explicitadas anteriormente.

Dada por terminada a recolha intensiva de todas estas informações de cariz mais objetivo, surge a necessidade de avaliar as empresas em questões subjetivas tais como a Fiabilidade, Imagem e Reputação no Mercado, Diferenciação, Política de Preço, etc.. Dada a complexa natureza dessas informações ficou definido que só os *stakeholders* com vastos conhecimentos ao nível do setor as poderiam fornecer, mas seria incomportável conseguir recolher essa informação para o elevado número de empresas identificadas.

A definição de uma nova estratégia, para a redução deste número de organizações, foi indispensável para o seguimento do trabalho.

Avançou-se com a construção de um Mapa da Concorrência por Região de Actuação – DR Noroeste, DR Sudoeste, DR Nordeste, DR Centro, DR Sul e DR Europa incorporando todas as empresas referidas pelas partes interessadas.

Foram portanto construídas as listagens das empresas concorrentes referidas pelos *stakeholders* de cada uma das regiões por tipo de serviço (Logística e Transporte; Transporte; Logística) e âmbito de atuação (Local, Inter-Regional; Europa). Nas tabelas 3, 4, 5, 6, 7 e 8 estão representadas as listagens da DR Noroeste, Sudoeste, Nordeste, Centro, Sul e Europa da Luís Simões.

**Tabela 3 - Empresas Concorrentes na DR Noroeste**

	Local	IR	Europa
<b>Logística e Transporte</b>			
T Figueiredo	x	x	x
T ND Portugal		x	x
Patinter		x	x
Dachser/Azkar	x	x	x
T Vieira Vacas	x	x	
T Florêncio e Silva	x	x	
T Sesé		x	x
Primafrío		x	x
JLS		x	x
Tracar	x	x	

T Paulo Duarte	x	x	
Torrestir			
Rangel			
DHL			
T Coelho Mariano	x	x	
Wheels		x	x
Carreras		x	
FCC			
Garland			
Schenker			
Urbanos			
Transnil			
Transporta			
Nova Estrela			
Santos e Vale			
Forcargos			
Logista			
<b>Transporte</b>			
TJA	x	x	x
Transmaia	x	x	x
T Pardieiro	x	x	
Broliveira			x
T Vidal Figueiredo	x	x	
Tiel	x	x	
T Freitas			
Corchotrans		x	
T Nogueira			
T Bernardo Marques	x	x	
Transniza	x	x	
T Bostelo		x	
T Rama		x	x
Willi Betz			
T Sardão			

**Tabela 4 - Empresas Concorrentes na DR Sudoeste**

	Local	IR	Europa
<b>Logística e Transporte</b>			
Torrestir	x	x	x
T Sesé		x	
Rangel	x	x	x
ND	x	x	x
T Paulo Duarte	x	x	
T Florêncio e Silva	x	x	
T Figueiredo	x	x	x
Tracar	x		
T António Frade	x	x	
Patinter	x	x	x
DHL	x	x	x
FCC	x	x	
Urbanos	x		
Carreras		x	
GEFCO	x		
Uti			
A transporta			
<b>Transporte</b>			
Tiel			
Garland			
SDF	x		

Adicional	x	
T Edgar e Prieto	x	x
TJA	x	x
<b>Logística</b>		
Logic	x	

**Tabela 5 - Empresas Concorrentes na DR Nordeste**

	Local	IR	Europa
<b>Logística e Transporte</b>			
T. Sesé	x	x	x
ND	x	x	x
GEFCO	x	x	x
Patinter	x	x	
Intereco	x	x	
Calsina Carré	x	x	x
Serveto			x

**Tabela 6 - Empresas Concorrentes na DR Centro**

	Local	IR	Europa
<b>Logística e Transporte</b>			
T Sesé	x	x	x
ND	x	x	x
DHL	x	x	x
Giraud/Geodis		x	x
GEFCO		x	x
C.H. Robinson		x	x
Truck&Wheels	x	x	x
Babytrans	x		
Grupo TT (TAT)	x	x	
Patinter	x	x	x
Torrestir	x	x	
T Paulo Duarte	x	x	
T Magalhães & Bruno		x	
THC		x	
Pantoja	x	x	
Urbanos			
Imaz			
Marcotran	x	x	x
Decoluso/ Decoexsa			
T. Figueiredo	x	x	
Carreras	x	x	
Transcoura	x	x	
T Vieira Vacas	x	x	
T Edgar & Prieto			
Dachser/Azkar			
FCC	x	x	x
Lusoibérica			
Grupo Llacer y Navarro (Grupo Oliva)			
Vicarli			
Redhur			
CAT	x	x	
Rangel	x	x	
Metratir	x	x	x
<b>Transporte</b>			
Transmaia	x	x	



Transbranca	x	x
Copttraba	x	
Tafatrans	x	x
TJA	x	x
Sertrans		

**Tabela 7 - Empresas Concorrentes na DR Sul**

	Local	IR	Europa
<b>Logística e Transporte</b>			
ND		x	x
Carreras		x	
Giraud		x	x
TAT		x	
T Sesé		x	
T Figueiredo		x	
Acciona		x	
Patinter		x	
Truck & Wheel		x	x
DHL		x	x
Babytrans		x	
ALFIL logistic		x	
Torrestir		x	
Oliva logistic		x	
Rangel		x	
Lusocargo		x	
Luso ibérica		x	
Stoptrans		x	
Carcaba		x	
JLS		x	x
Dachser/Azkar		x	x
CAYCO		x	
<b>Transporte</b>			
T Edgar prieto		x	
Transmaia		x	
LKW Walter Transportes		x	x
TDN		x	
Transportes GAR & CIA		x	
Virgilio Reis			x
Copttraba		x	
Bernardo marques		x	
J. Santos Transportes		x	
Transaura		x	
Nova transportes		x	

**Tabela 8 - Empresas Concorrentes na DR Europa**

	Local	IR	Europa
<b>Logística e Transporte</b>			
C.H. Robinson		x	x
Patinter		x	x
ND	x	x	x
Primafrío	x	x	x
Transalliance			x
T Sesé			
Dachser/Azkar		x	x
GEFCO			
Geodis/Giraud			

Schenker		
Torrestir		
T Pascoal		
T Figueiredo		
DHL		
Carreras		
Marcotran		
DSV		
San José López		
Campillo Palmera		
<b>Transporte</b>		
LKW walter	x	x
Broliveira	x	x
T Cardoso		x
ASTRASA		x
Várias peq emp dos países de leste	x	x
TJA		

A listagem das empresas concorrentes de cada região foi apresentada ao respectivo diretor da mesma de modo a estes selecionarem os 5 concorrentes com mais relevância na sua região. Com esta estratégia foi possível encontrar o TOP CONCORRENTES por região.

- **TOP CONCORRENTES DR Noroeste**

- ✓ ND - Norbert Dentressangle
- ✓ Transportes Figueiredo
- ✓ JLS
- ✓ Patinter
- ✓ TJA – Transportes J. Amaral
- ✓ Transmaia
- ✓ Broliveira

- **TOP CONCORRENTES DR Sudoeste**

- ✓ ND - Norbert Dentressangle
- ✓ Transportes Paulo Duarte
- ✓ Torrestir
- ✓ Transportes António Frade
- ✓ Tiel

- **TOP CONCORRENTES DR Nordeste**

- ✓ GEFCO
- ✓ Intereco
- ✓ Calsina Carré

- ✓ Serveto
- **TOP CONCORRENTES DR Centro**
  - ✓ ND - Norbert Dentressangle
  - ✓ DHL
  - ✓ Carreras
  - ✓ FCC
  - ✓ Metrator
- **TOP CONCORRENTES DR Sul**
  - ✓ ND - Norbert Dentressangle
  - ✓ Carreras
  - ✓ DHL
  - ✓ CAYCO
  - ✓ LKW Walter
  - ✓ T. GAR & CIA
- **TOP CONCORRENTES DR Europa**
  - ✓ Patinter
  - ✓ ND - Norbert Dentressangle
  - ✓ Transportes Sesé
  - ✓ LKW Walter
  - ✓ Broliveira

Tal como se verifica, nem todos os Responsáveis pelas regiões seleccionaram os estipulados 5 concorrentes fulcrais, mas ficou definido que iriam ser assumidos todos aqueles que os mesmos referiram.

Com estes resultados por região conseguimos chegar ao **TOP CONCORRENTES LS** (ver Figura 3). A ordem que segue foi estabelecida tendo em conta dois critérios:

- 1º critério: Quantidade de vezes que as organizações foram referidas pelos *stakeholders* responsáveis pelas regiões (TOP CONCORRENTES DR's);

- 2º critério (utilizado em caso de igualdade): Ranking Interno da Concorrência (ver Tabela 2).

TOP CONCORRENTES LS					
1º	Norbert Dentressangle		13º	Transmaia	
2º	Patinter		14º	JLS	
3º	DHL		15º	GEFCO	
4º	Carreras		16º	Metratir	
5º	Broliveira		17º	Tiel	
6º	LKW Walter		18º	T. António Frade	
7º	Torrestir		19º	CAYCO	
8º	T. Sesé		20º	GAR & CIA	
9º	TJA		21º	Intereco	
10º	T. Figueiredo		22º	Calsina Carré	
11º	Paulo Duarte		23º	Serveto	
12º	FCC				

**Figura 3 - TOP Concorrentes LS**

Após a identificação da principal concorrência da Luís Simões Logística Integrada SA, foi solicitado aos responsáveis pela Direcções Regionais a resposta a um inquérito relativo a questões subjetivas da concorrência. O modelo de inquérito é apresentado de seguida na Tabela 9:

**Tabela 9 - Modelo do Inquérito realizado aos responsáveis pelas Direcções Regionais relativo a questões subjetivas dos concorrentes**

		Concorrente X					Concorrente Y				
1 -	Como classifica a sua Fiabilidade? (1-Pior; 5-Melhor)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2 -	Em que se diferencia no mercado?										
3 -	Qual o seu grau de Cobertura Geográfica (1-Pior; 5-Melhor)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Portugal										
	Espanha										
4 -	Continuidade de Fornecimentos? (1-Pior; 5-Melhor)										
5 -	Qual a sua capacidade de resposta para crescer?										
6 -	Como classifica a sua Imagem e Reputação no mercado? (1-Pior; 5-Melhor)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7 -	Qual o seu formato de vendas?		
8 -	Qual o tipo de força de vendas que utilizam?		
9 -	Quantas pessoas têm afectas à área comercial?		
10 -	Qual a sua Política de Preços?	Low Cost	
		Ajustado com o Mercado	
		Acima do Mercado	
11 -	Qual a sua Política e Modelo de Subcontratação		
12 -	Que valor criam aos seus clientes?		
13 -	O que faz bem?		
14 -	O que faz melhor?		
15 -	O que mais nenhum outro faz?		
16 -	O que faz mal?		
17 -	Qual a razão de não estarmos presentes em determinados segmentos em que o concorrente actua?	Responder na Folha do Excel <b>SEGMENTOS</b>	
18 -	Qual a razão de não disponibilizarmos os serviços que a concorrência presta aos seus clientes?	Responder na Folha do Excel <b>SERVIÇOS</b>	

Na questão 17 e 18 foi efetuado à priori uma relação dos segmentos em que a LS atua e os serviços que disponibiliza comparativamente à dos concorrentes identificados pelo responsável da Direcção Regional. Após a identificação dos segmentos em que a LS atua e dos serviços que não presta aos seus clientes foi solicitado ao responsável pela DR para justificar a razão da organização não estar presente em determinados segmentos em que o concorrente atua e de não disponibilizar os serviços que a concorrência presta aos seus clientes. A título de exemplo serão apresentados de seguida os modelos utilizados para a recolha dessa informação (ver Tabela 10 e 11).

**Tabela 10 - Modelo do Inquérito a questões subjetivas - Segmentos em que a LS não actua face aos principais concorrentes**

<b>Segmentos</b>	Qual a razão de não estarmos presentes nos segmentos assinalados a azul?		
	LS	Concorrente X	Concorrente Y
<b>Países de Atuação</b> Portugal	x	x	x

Espanha		x	x	x
França		x	x	x
Alemanha		x	x	x
Itália		x	x	x
Bélgica		x	x	x
Luxemburgo		x	x	x
Países Baixos		x	x	x
Áustria				
Chipre				
Grécia				
Irlanda				x
Malta				
Reino Unido				x
República Checa				
Países de Leste				x
Países Nórdicos				
Extra-Europa				

#### Setores de Atuação

Aeroespacial				x
Aeronáutica				
Agricultura	x			
Alimentar	x	x		x
Artesanato				
Automação				
Automóvel	x	x		x
Banca				
Cartão	x			x
Celulose	x	x		
Cerâmica	x	x		
Combustíveis				
Construção Civil	x			x
Cortiça	x	x		
Cosmética	x			
E-commerce	x			x
Edições				
Electrodomésticos	x			x
Electrónica	x			x
Energético				
Energia Renovável				
Equipamentos Hospitalares				
Farmacêutico				x
Fibras e Polímeros	x			
Higiene	x			x
Industrial	x			x
Maquinaria				
Metalúrgico	x			x
Moda	x			

Moldes		x		
Montagem de vigas pré-fabricadas				
Náutico				
Obras de arte				
Óleo e Gás				
Papel		x		x
Petroquímico				x
Plástico		x		x
Químico		x		x
Tabaqueiro				
Tecnologia				x
Telecomunicações				
Têxtil		x		x
Transformadores				
Vendas por Catálogo				
Vestuário		x		x
Veterinária				
Vidro		x		
<div></div> Deverá justificar nestas células				

**Tabela 11 - Modelo do Inquérito a questões subjetivas - Serviços que a LS não presta aos seus clientes face à principal concorrência**

Serviços	Qual a razão de não disponibilizarmos os serviços assinalados a azul?			
		LS	Concorrente X	Concorrente Y
Transporte				
FTL - Full truck load				
Longa-Distância		x	x	x
Regional		x	x	x
LTL - Less truck load		x	x	x
Carga urgente				
Expresso			x	x
Porta-contentores		x	x	
Cisternas				
Temperatura controlada		x		x
Especial		x		x
Serviço Dedicado		x	x	x
Entregas ao domicílio				
Mudanças				
Gestão de Fluxos		x		x
Gestão de Fábricas		x		x
Intermodal - Ferroviário		x	x	
Intermodal - Marítimo		x	x	

Logística				
Distribuição		x	x	x
Armazenagem		x	x	x
Gestão de Stocks		x	x	x
Grupagem		x	x	x
Co-Packing		x		x
Assemblagem		x	x	x
Gestão de embalagens reutilizáveis				
Cross docking		x		x
Pick and Pack		x	x	
Optimização do processo de abastecimento (consultoria)				
Logística Inversa		x		x
Logística do frio		x		x
Logística de peças (sector automóvel)				
Logística de veículos acabados				
Logística de roupa				x
Logística da aviação				x
Logística farmacêutica		x		
Logística hospitalar				
Logística in-plant		x		
Sistemas de gestão de armazenagem				
Logística promocional		x		
Outros Serviços				
Manutenção/Reparação de veículos		x		
Seguros		x		
Gestão de frotas		x		
Global Mail (entrega de correio em PT)				
Gestão de projectos				
Venda de Displays POS prontos para o Retalho				
Aluguer de Viaturas		x		x
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; display: inline-block;"></div> Deverá justificar nestas células				

Quando finalizado este inquérito aos vários responsáveis pelas Direcções Regionais, foi construída uma síntese geral comparativa entre a LS e a sua principal concorrência. Em baixo apresenta-se o modelo do quadro síntese no qual procurou-se transmitir de forma breve os pontos fortes e fracos das várias organizações (ver Quadro 3).



**Quadro 3 - Modelo da Síntese Geral comparativa entre a LS e os seus principais concorrentes**

	LS	Concorrente X	Concorrente Y
Classificação Concorrencial <sup>1</sup>			
Países de Atuação <sup>2</sup>			
Cobertura Geográfica <sup>3</sup>	Portugal - Espanha -	Portugal - Espanha -	Portugal - Espanha -
Setores de Atuação <sup>4</sup>			
Serviços – Transporte <sup>5</sup>			
Serviços – Logística <sup>6</sup>			
Integração de Serviços <sup>7</sup>			
Continuidade do fornecimento de serviços <sup>8</sup>			
Certificação <sup>9</sup>			
Tecnologia <sup>10</sup>			
Carteira de clientes <sup>11</sup>			
Estrutura de Vendas <sup>12</sup>			
Política de Preço <sup>13</sup>			
Política e Modelo de Subcontratação <sup>14</sup>			
Capacidade Financeira <sup>15</sup>			
Capacidade de Resposta para crescer <sup>16</sup>			
Fiabilidade <sup>17</sup>			
Diferenciação <sup>18</sup>			
Imagem e Reputação <sup>19</sup>			
Que valor criam aos seus clientes <sup>20</sup>			
O que faz bem <sup>21</sup>			
O que faz melhor <sup>22</sup>			
O que mais nenhum outro faz <sup>23</sup>			
O que faz mal <sup>24</sup>			

Nesta Síntese Geral comparativa foram estabelecidos métodos de classificação para cada um dos items, de modo a reduzir toda a informação a uma classificação breve e clara. As estratégias de classificação foram estabelecidas em conjunto com a Directora de *Business Development* de modo a possibilitar uma breve comparação entre a Luís Simões e seus principais concorrentes, com base numa estratégia coerente e imparcial para todas as organizações. No Quadro 4, segue o resumo das estratégias estabelecidas em cada um dos items.

**Quadro 4 - Quadro resumo das estratégias estabelecidas para a classificação de cada um dos itens da Síntese Geral comparativa entre a LS e os seus principais concorrentes**

Item	Descrição	Variáveis em análise	Método	Critério de Classificação
(1)	Classificação Concorrencial	-	Classificação dos stakeholders da LS com base nos seguintes itens: <b>Líder</b> – first mover, grande amplitude de serviços e mercados <b>Conquistador Agressivo</b> – de posições no mercado (a qualquer custo) <b>Inovador</b> – ao nível dos serviços prestados (qualidade, serviços de valor acrescentado) e com preços superiores à média <b>Seletivo</b> – operando em nichos de mercado <b>Seguidor</b>	Líder Conquistador Agressivo Inovador Seletivo Seguidor
(2)	Países de Atuação	Portugal, Espanha, França, Alemanha, Itália, Bélgica, Luxemburgo, Países Baixos, Áustria, Chipre, Grécia, Irlanda, Malta, Reino Unido, República Checa, Países de Leste, Países Nórdicos e Extra-Europa	Contagem das variáveis em análise	0 – n.d. ]0,6] – H ]6,12] - D ]12,18] - AD
(3)	Cobertura Geográfica	Portugal e Espanha	Inquérito realizado aos stakeholders da LS responsáveis pelas regiões	1 a 5 (1-Pior; 5 – Melhor)
(4)	Setores de Atuação	Aeroespacial (2), Aeronáutica (2), Agricultura (1), Alimentar (1), Artesanato (1), Automação (1), Automóvel (1), Banca (1), Cartão (1), Celulose (1), Cerâmica (1), Combustíveis (2), Construção Civil (1), Cortiça (1), Cosmética (1), E-Commerce (2), Electrodomésticos (1), Electrónica (1), Energético (1), Energia Renovável (1), Equipamentos Hospitalares (1), Farmacêutico (2), Fibras e Polímeros (1), Higiene (1), Industrial (1), Maquinaria (1), Metalúrgico (1), Moda (1), Moldes (1), Papel (1), Petroquímico (2), Plástico (1), Químico (2), Tecnologia (1), Têxtil (1), Transformadores (1), Vestuário (1), Veterinária (2), Vidro (1)	Contagem das variáveis em análise sendo que alguns setores apresentam uma importância acrescida (Homogéneo – 1) (Diferenciado – 2)	]0,7] – H ]7,15] - D ]15,39] - AD
(5)	Serviços - Transporte	FTL – Longa Distância (1), FTL – Regional (1), LTL (2), Carga Urgente (2), Expresso (2), Porta-Contentores (1), Cisternas (3), Temperatura Controlada (2), Especial (3), Serviço Dedicado (2),	Ponderação com base na importância de cada um	0 – n.d.

		Entregas ao Domicílio (2), Mudanças (2), Gestão de Fluxos (3), Gestão de Fábricas (3), Intermodal-Ferroviário (3), Intermodal-Marítimo (3)	dos serviços  (Homogêneo – 1) (Diferenciado – 2) (Altamente Diferenciado – 3)	 ]0,8] – H  ]8,15] - D  ]15,35] - AD
(6)	Serviços - Logística	Distribuição (1), Armazenagem (1), Gestão de Stocks (2), Grupagem (2), Co-Packing (2), Assemblagem (2), Gestão de embalagens reutilizáveis (2), Cross docking (2), Pick and Pack (2), Optimização do processo de abastecimento (3), Logística Inversa (3), Logística do frio (3), Logística de peças – setor automóvel (3), Logística de veículos acabados (2), Logística de roupa (2), Logística de aviação (3), Logística farmacêutica (3), Logística in-plant (3), Sistemas de gestão de armazenagem (3), Logística promocional (3)	Ponderação com base na importância de cada um dos serviços  (Homogêneo – 1) (Diferenciado – 2) (Altamente Diferenciado – 3)	0 – n.d.  ]0,8] – H  ]8,20] - D  ]20,47] - AD
(7)	Integração de Serviços		Informação fornecida por stakeholder da LS	Sim Não
(8)	Continuidade do fornecimento de serviços	-	Inquérito realizado aos stakeholders da LS responsáveis pelas regiões	1 a 5 (1-Pior; 5 – Melhor)
(9)	Certificação	ISO 9001 - Qualidade; ISO 14001 - Ambiente; ISO 22000 - Segurança alimentar; OSHAS 18001 - Saúde e Segurança no trabalho	Contagem das variáveis em análise	0 – n.d. ]0,1] – H ]1,2] - D ]2,4] - AD
(10)	Tecnologia	GPS; Informática embarcada; Consultas on-line, Tracking e Tracing; Leitura do equipamento do frio por GPS; Viaturas equipadas com PDA e impressora; Cisterna aerodinâmica; Sistema de selagem electrónico; Possui central RDIS (Rede Digital de Integração de Serviços); Código de barras, Rádio-Frequência, Ficheiros Informáticos, Internet, EDI (Electronic Data Interchange)	Contagem das variáveis em análise	0 – n.d. ]0,2] – H ]2,4] - D ]4,9] - AD
(11)	Carteira de Clientes	Clientes Multinacionais, Clientes Líderes de mercado, Elevado nº de clientes  Carteira de clientes diversificada – Setores de Atuação	Média entre as variáveis em análise e a classificação da empresa em relação aos Setores de Atuação	0 – n.d. ]0,1] – H ]1,2] - D ]2,3] - AD
(12)	Estrutura de Vendas	Formato de vendas, Força de vendas utilizada, Pessoas afetas à área comercial	Inquérito realizado aos stakeholders da LS responsáveis pelas regiões	-
(13)	Política de	Preço	Inquérito realizado aos	Low Cost

Preço		stakeholders da LS responsáveis pelas regiões	Ajustado com o mercado Acima do mercado
(14)	Política e Modelo de Subcontratação	-	TP
			TE
		Inquérito realizado aos stakeholders da LS responsáveis pelas regiões	Estruturada/Destruturada Outros aspetos
		Dados recolhidos nos relatórios e contas das empresas e feita uma análise ao conjunto de itens.	<b>Autonomia Financeira:</b> ]-∞,0%] – Má ]0%,15%] - Razoável ]15%,30%] – Boa ]30%,50%] – Muito Boa ]50%,+∞] – Excelente
		Foram apenas considerados os relatórios e contas das empresas com sede em Portugal e Espanha	<b>Retorno sobre o Capital Investido:</b> ]-∞,0%] – Má ]0%,5%] - Razoável ]5%,10%] – Boa ]10%,50%] – Muito Boa ]50%,+∞] – Excelente
(15)	Capacidade Financeira	Autonomia Financeira, Retorno do Investimento, RLE e RLE/VN	<b>RLE:</b> ]-∞,0] – Má ]0,100.000] - Razoável ]100.000,500.000] – Boa ]500.000,1.000.000] – Muito Boa ]1.000.000,+∞] – Excelente
			<b>RLE/VN:</b>

				]-∞,0%] – Má ]0%,0,15%] - Razoável ]0,15%,1%] – Boa ]1%,2%] – Muito Boa ]2%,+∞] – Excelente
(16)	Capacidade de Resposta para crescer	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	Baixa Média Elevada
(17)	Fiabilidade	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	1 a 5 (1-Pior; 5 – Melhor)
(18)	Diferenciação	Países de Atuação, Sectores de Atuação, Serviços – Transporte, Serviços – Logística, Serviços - Outros	Ponderação de todas as variáveis em análise tendo em conta o nível de importância de cada tipo de serviços	0 – n.d. ]0,1] – H ]1,2] - D ]2,3] - AD
(19)	Imagem e Reputação	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	1 a 5 (1-Pior; 5 – Melhor)
(20)	Que valor criam aos seus clientes	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	-
(21)	O que faz bem	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	-
(22)	O que faz melhor	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	-
(23)	O que mais nenhum outro faz	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	-
(24)	O que faz mal	-	Inquérito realizado aos <i>stakeholders</i> da LS responsáveis pelas regiões	-

## Capítulo V – Apresentação dos resultados agregados e posicionamento da LS face aos seus concorrentes

### 5.1 – Sede

De seguida são apresentadas as várias empresas pertencentes aos concorrentes principais da LS e a respectiva sede, fazendo especial enfoque no Grupo e empresas com sede em Portugal e Espanha (ver Tabela 12).

**Tabela 12 - Dados das empresas concorrentes da LS**

				Concelho	Distrito	País	Ano de Fundação
<b>LS</b>	PT	1.1)	Luís Simões Logística Integrada, S.A.	Moninhos	Lisboa	Portugal	1948
	ES	1.2)	Luís Simões Logística Integrada, S.A.	San Fernando de Henares	Madrid	Espanha	1990
<b>ND</b>	Grupo	2.1)	Norbert Dentressangle SA	Drôme	Rhône - Alpes	França	1979
	PT	2.2)	ND (Portugal) - Transportes, Lda.	Vila Nova de Gaia	Porto	Portugal	1968
		2.3)	Norbert Dentressangle Logística Portugal, Lda.	Azambuja	Lisboa	Portugal	1994
	ES	2.4)	Norbert Dentressangle Gerposa, SL	Santander	Cantabria	Espanha	1987
		2.5)	ND Logistics España Servivios Integrales Logistica SL	Madrid	Madrid	Espanha	1995
<b>Patinter</b>		3.1)	PATINTER - Portuguesa de Automóveis Transportadores, S.A	Mangualde	Viseu	Portugal	1967
<b>DHL</b>	PT	4.1)	DHL Exel Supply Chain Portugal, S.A.	Vila Franca de Xira	Lisboa	Portugal	1994
		4.2)	DHL Express Portugal, Lda.	Lisboa	Lisboa	Portugal	2007
		4.3)	DHL Global Forwarding Portugal, Unipessoal, Lda.	Maia	Porto	Portugal	2004
	ES	4.5)	DHL Exel Supply Chain Spain SL	Coslada	Madrid	Espanha	1984
		4.6)	DHL Express Iberia SL	Donostia - San Sebastian	Guipúzcoa	Espanha	1998
		4.7)	DHL Global Forwarding Spain SL	Coslada	Madrid	Espanha	2003
		4.8)	DHL Express Barcelona Spain SL	Santa Perpetua De Mogoda	Barcelona	Espanha	1982
		4.9)	DHL Express Madrid Spain SL	Getafe	Madrid	Espanha	1982
<b>Carreras</b>		5.1)	CARRERAS Grupo Logistico SA.	Zaragoza	Zaragoza	Espanha	1968
<b>Broliveira</b>		6.1)	Transortes BROLIVEIRA, Lda.	Ourém	Santarém	Portugal	1961

<b>LKW Walter</b>	Grupo	7.1)	LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG	Wiener Neudorf	Viena	Áustria	1924
<b>Torrestir</b>		8.1)	TORRESTIR - Transportes Nacionais e Internacionais, S.A.	Braga	Braga	Portugal	1962
<b>T. Sesé</b>	PT	9.1)	Sesé Portugal, Lda	Vila Nova de Gaia	Porto	Portugal	2011
	ES	9.2)	Trans Sese SL	Zaragoza	Zaragoza	Espanha	1965
		9.3)	Hnos Sese Asensio SL	Urrea de Gaen	Teruel	Espanha	1995
		9.4)	Sese Distcar SL	Zaragoza	Zaragoza	Espanha	2007
<b>TJA</b>		10.1)	TJA - Transportes J. Amaral, S.A.	Estarreja	Aveiro	Portugal	1994
<b>T. Figueiredo</b>		11.1)	Empresa de Transportes Alvaro Figueiredo, S.A.	Oliveira de Azeméis	Aveiro	Portugal	1950
<b>T. Paulo Duarte</b>		12.1)	Transportes Paulo Duarte, Lda	Torres Vedras	Lisboa	Portugal	1946
<b>FCC</b>	PT	13.1)	FCC Logística - Portugal, S.A.	Azambuja	Lisboa	Portugal	1990
	ES	13.2)	FCC Logística S.A.	Alcala de Henares	Madrid	Espanha	1946
<b>Transmaia</b>		14.1)	TRANSMAIA - Transportes, Lda	Trofa	Porto	Portugal	1982
<b>JLS</b>		15.1)	JLS - Transportes internacionais, S.A.	Viseu	Viseu	Portugal	1989
<b>GEFCO</b>	PT	16.1)	GEFCO (Portugal) Transitários, Lda	Oeiras	Lisboa	Portugal	1992
	ES	16.2)	GEFCO España SA	Madrid	Madrid	Espanha	1985
<b>Metratir</b>	ES	17.1)	Metratir Automoviles SL	Seseña	Toledo	Espanha	1993
		17.2)	Metratir España, S.L.	Madrid	Madrid	Espanha	1998
<b>Tiel</b>		18.1)	TIEL - Transportes e Logística, S.A.	Alvaiázere	Leiria	Portugal	1968
<b>T. António Frade</b>		19.1)	Transportes António Frade, Lda	Loures	Lisboa	Portugal	1984
<b>CAYCO</b>		20.1)	Carbones Comercio Y Consignaciones SA	Sevilla	Sevilla	Espanha	1933
<b>GAR &amp; CIA</b>		21.1)	Transportes GAR CIA SA	Alcala de Guadaira	Sevilla	Espanha	1986
<b>Intereco</b>		22.1)	INTERECO SL	Bescano	Girona	Espanha	1988
<b>Calsina Carré</b>		23.1)	Transportes CALSINA Y CARRE Sociedad Limitada	Pont de Molins	Girona	Espanha	1971
<b>Serveto</b>		24.1)	TRANSEVETO SL	Lleida	Lérida	Espanha	1995

## 5.2 – Informação Financeira

É importante fazer uma análise dos dados financeiros das empresas concorrentes da LS, de modo a perceber qual a solidez da concorrência (ver anexo A - Tabelas 30 e 31).

Das empresas analisadas em 2012, o **Volume de Negócios** do Grupo Norbert Dentressangle é sem dúvida o mais elevado e ascende a 3.880.268.000€, seguindo-se o do Grupo LKW Walter 1.560.000.000€. Estes valores significativo são explicados pelo facto destes grupos estarem presentes nos mercados mundiais. É de referir que, mesmo não tendo a informação do grupo DHL, certamente o grupo estará no rol das empresas com maior volume de negócios uma vez que tem uma forte presença mundial. Das restantes empresas, os transportes Sesé, a FCC e a GEFCO apresentam Volumes de Negócios relevantes. O VN da Luís Simões destaca-se essencialmente no conjunto das empresas que actuam em Portugal demonstrando a sua forte presença no país (ver anexos - Tabela 30).

Nos **Resultados Líquidos do Exercício** (RLE) de 2012 continuamos a destacar os resultados do Grupo ND, DHL, Transportes Sesé, FCC e GEFCO. Aqui chama-se especial atenção para o RLE da Broliveira e Torrestir em Portugal e Calsina Carré e Serveto em Espanha. Estas empresas apesar de não se destacarem no VN, destacam-se pela sua eficiência e capacidade de conseguir RLE significativos em proporção ao seu VN. O RLE da LS desceu significativamente entre 2010 e 2012 (-79%) (ver anexos - Tabela 30 e Gráfico 7, 8 e 9).

A **Autonomia Financeira** (AF) reflete a estabilidade das empresas, e, aqui, as empresas que se destacam pela positiva em 2012 são as empresas da ND com sede em Espanha, a Patinter, a DHL Express Iberia SL (4.6), o Gar&CIA e a Serveto com AF's superiores a 50%. A LS tem vindo a subir a sua AF (cerca de 30% nas duas empresas), o que reflete uma diminuição do risco da empresa (ver anexos - Tabela 31).

A empresa que apresenta o maior **Endividamento** em 2012 é o FCC com 126,9% na empresa portuguesa e 166,5% na empresa espanhola. A Norbert Dentressangle Logística Portugal, Lda.(2.3), a DHL Exel Supply Chain Spain SL(4.5), Sesé Portugal, Lda (9.1), Sese Distcar SL (9.4), Transportes Figueiredo e GEFCO (Portugal) Transitários, Lda (16.1) apresentam endividamentos superiores a 90%. A Luís Simões nas duas empresas apresenta um endividamento de cerca de 70%, não muito distante da maioria dos concorrentes (ver anexos - Tabela 31).

A DHL Express Iberia SL (4.6) apresenta a maior **Rendibilidade Líquida das vendas** (RLV), com 39,32%. A Broliveira apresenta o 2º valor mais elevado no



conjunto dos concorrentes, com 7,35% de RLV. Segue-se depois a DHL Global Forwarding Portugal, Unipessoal, Lda. (4.3), a GEFCO España SA (16.2) e a Serveto. A LS apresenta uma RLV Inferior à da maioria dos concorrentes, com 0,47% (ver anexos - Tabela 31).

### 5.3 – Instalações

Na Tabela 13, podemos verificar os países onde a LS e sua Concorrência tem instalações bem como os respectivos concelhos.

**Tabela 13 - Instalações da LS e da sua Concorrência**

	Instalações					
	Países			Áreas / Concelhos		
	Portugal	Espanha	Outros	Portugal	Espanha	Outros
<b>LS</b>	x	x		Guilhabreu, Perafita, Porto, Vila Nova de Gaia, Guifões, Macedo de Cavaleiros, Coimbra, Leiria, Benavente, Azambuja, Carregado, Loures, Albarraque, Lisboa, Palmela, Portalegre, Sines, Faro,	Coruña, Oviedo, Leon, Burgos, Valladolid, Burgos, Bilbao, Zaragoza, Barcelona, Avila, Daganzo, Madrid, Cabanillas, Alovera, Getafe, Fuenlabrada, Cuenca, Valencia, Alicante, Ciudad Real, Merida, Sevilla, Granada, Málaga	-
<b>ND</b>	x	x	x	Maia, Alverca, Forte da Casa, Canelas	Vigo, Andosilla, SanPedro de Sardoma, Orense, Corunã, Gijón, Benavente, Valladolid, Santander, Hoznayo, Santurce, , Oiartzun, San Román de San Millán, Berriosuso, Pedrola, Gerona, Barcelona, La Roca del Vallés, Sant Cugat del Valles, , Tarragona, Granollers, Castellon, Tres Cantos, Alcobendas, Paracuellos del Jarama, San Fernando de Henares, Leganés, Getafe, Ciempozuelos, Ribarroja del Turia, , Aldaya, Puertollano, Cordoba, Alicante, , Sangonera la Seca, Málaga, Dos Hermanas, Sevilla	A empresa está fortemente presente em França, Reino Unido, China e Itália. Também marca a sua presença, mas de um modo menos significativo, na Bélgica, Chile, Irlanda, Luxemburgo, Eslováquia, Sri Lanka, Brasil e Índia
<b>Patinter</b>	x	x	x	Mangualde, Maia, Alverca do Ribatejo	Madrid, San Roman de San Millán	Magdeburg (Alemanha), Paris e Plessis Belleville (França), Nyraný (República Checa)

<b>DHL</b>	x	x	x	Organização com presença mundial	Organização com presença mundial	Organização com presença mundial
<b>Carreras</b>	x	x	x	Azambuja, Porto, Pombal	Alicante, Barcelona, Bilbao, Gran Canaria, La Corunã, Logroño, Madrid, Málaga, Santander, Sevilla, Tarragona, Tenerife, Valencia, Valladolid, Zaragoza	Milán (Itália)
<b>Broliveira</b>	x			Ourém, Coimbra		
<b>LKW Walter</b>			x	Presença Global	Presença Global	Áustria - presença global
<b>Torrestir</b>	x	x	x	Braga, Barcelos, Guimarães, Maia, S.João da Madeira, Coimbra, Leiria, Covilhã, Lisboa, Évora, Albufeira	Galiza	Darmstadt (Alemanha)
<b>T. Sesé</b>	x	x	x	Vila Nova de Gaia	Zaragoza, Huesca, Sevilla, Guipúzcoa, Tarragona, Barcelona, Guadalajara, Jaén, Pamplona, Navarra	Cluj Napoca (Roménia), Sommersdorf-Marienborn, Groß-Gerau, (Alemanha), Puebla (México), Sofia (Bulgária), São Paulo (Brasil), Versailles ( França), Warszawa (Polónia), Chattanooga (USA)
<b>TJA</b>	x			Aveiras de Cima, Maia, Estarreja	-	-
<b>T. Figueiredo</b>	x	x		Oliveira de Azeméis, Argoncilhe	Paterna	-
<b>T. Paulo Duarte</b>	x	x		Torres Vedras, Azambuja, Setúbal, Matosinhos, Lamego	Huelva, Almendralejo	-
<b>FCC</b>	x	x		Azambuja, Porto	Alcalá de Henares, Madrid, Alava, Alicante, Guadalajara, Lleida, Burgos, La Coruña, Gijón, Tenerife, Huelva, Las Palmas de Gran Canaria, Valladolid, Sevilla, Toledo, Islas Baleares, Zaragoza, Navarra, Barcelona, Valencia	-
<b>Transmaia</b>	x			Trofa, Benavente, Albergaria-a-Velha	-	-
<b>JLS</b>	x		x	Viseu	-	Le Blanc Mesnil (França)

<b>GEFCO</b>	x	x	x	Algés, Alverca, Maia, Pombal, Setúbal, Mangualde	Porrino, Vigo, Mos, Bergando, Llanera, Onzonilla, Miranda de Ebro, La cisterniga, La Muela, Barcelona, Barbera del Valles, El Prat de Llobregat, Caceres, Ribarroja del Turia, Pozuelo de Alarcon, Madrid, Rivabellosa, Getafe, Pinto, Ciempozuelos, Dos Hermanas, Ontigola, Guarroman, Alicante, Santa Fe, Campanillas	Courbevoie Cedex, Puteaux ( França), Brentwood Park Benoni (África do Sul) , Mörfelden – Walldorf (Alemanha), Buenos Aires (Argentina), Wien (Áustria), Ghislenghien (Bélgica), Rio de Janeiro (Brasil), Sofia (Bulgária), Santiago de Chile (Chile), Shanghai, Hong Kong (China), Dubai (Emirados Árabes Unidos), Budapest (Hungria), Almaty (Cazaquistão), Riga (Letónia), Casablanca (Marrocos), Col. Lomas de Chapultepec (México), Warszawa (Polónia), Karlin (República Checa), Bucureşti (Roménia), London (Inglaterra), Moscow Region (Rússia), Bratislava (Eslováquia), Koper (Eslovénia), Fahy (Suíça), Radès (Tunísia), Istanbul (Turquia), Kiev (Ucrânia)
<b>Metratir</b>		x	x	-	-	-
<b>Tiel</b>	x	x		Leiria, Aveiras, Sines, Setúbal, Porto	Madrid	
<b>T. António Frade</b>	x			Loures , Maia	-	-
<b>CAYCO</b>		x		-	Sevilla, Málaga, Cádiz, Granada, Córdoba, Jerez, Las Palmas de Gran Canaria, Tenerife, Algeciras	-
<b>GAR &amp; CIA</b>		x	x	-	Sevilla, Málaga, Tenerife, Gran Canaria	Düsseldorf (Alemanha), Casablanca (Marrocos)
<b>Intereco</b>	x	x		Guilhabreu, Porto, Lisboa	Girona, Barcelona, Tarragona	
<b>Calsina Carré</b>		x	x	-	Ávila, Roquetes, Girona, Valls, Pont de Molins	Paris (França), Tanger (Marrocos), Tunisia (Tunisia), Pitesti (Roménia)
<b>Serveto</b>		x	x	-	Lérida, Barcelona	Rungis Cedex (França)

## 5.4 – Âmbito de Atuação

É importante perceber em que países e setores a principal concorrência da LS atua (ver Tabela 14 e 15 e Gráfico 1,2 e 3). Esta análise foi efetuada com base na diversidade e na importância conseguindo-se alcançar a sua diferenciação.

**Tabela 14 - Âmbito de Atuação da LS e da sua Concorrência**

Atuação	LS	ND	Patinter	DHL	Carreras	Broliveira	LKW Walter	Torrestir	T. Sesé	TJA	T. Figueiredo	T. Paulo Duarte
<b>Países de Atuação</b>												
1 Portugal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1 Espanha	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
1 França	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
1 Alemanha	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
1 Itália	x	x	x	x	x	x	x	x			x	
1 Bélgica	x	x	x	x		x	x	x		x	x	
1 Luxemburgo	x	x		x		x	x			x	x	
1 Países Baixos	x	x	x	x		x	x	x		x	x	
1 Áustria		x		x		x	x					
1 Chipre												
1 Grécia		x		x			x					
1 Irlanda		x		x			x					
1 Malta		x					x					
1 Reino Unido		x		x	x	x	x					
1 República Checa		x	x	x			x					
1 Países de Leste		x		x	x		x	x	x			
1 Países Nórdicos		x		x			x	x				
1 Extra-Europa		x		x	x	x	x	x	x			
<b>Países de Atuação - Diversidade</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
<b>Países de Atuação - Importância</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

Países de Atuação - Diferenciação		D	AD	D	AD	D	D	AD	D	H	H	D	H
Setores de Atuação													
2	Aeroespacial		X		X								
2	Aeronáutica												
1	Agricultura	X											X
1	Alimentar	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X
1	Artesanato								X				
1	Automação				X								
1	Automóvel	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
1	Banca				X								
1	Cartão	X	X			X							
1	Celulose	X						X				X	
1	Cerâmica	X					X	X		X		X	
2	Combustíveis					X							X
1	Construção Civil	X	X					X					
1	Cortiça	X			X			X				X	
1	Cosmética	X											
2	E-commerce	X	X		X								
1	Electrodomésticos	X	X					X		X			
1	Electrónica	X	X		X								
1	Energético				X								
1	Energia Renovável				X								
1	Equipamentos Hospitalares				X				X				
2	Farmacêutico		X	X	X		X		X	X			X
1	Fibras e Polímeros	X						X					
1	Higiene	X	X										
1	Industrial	X	X			X							
1	Maquinaria				X	X		X					
1	Metalúrgico	X	X			X							

1	Moda	x		x	x					x			
1	Moldes	x											
1	Papel	x	x	x		x	x			x			
2	Petroquímico		x										
1	Plástico	x	x							x			
2	Químico	x	x	x	x								x
1	Tecnologia		x		x					x			
1	Têxtil	x	x		x			x					
1	Transformadores												
1	Vestuário	x	x		x		x		x	x	x		
2	Veterinária								x				
1	Vidro	x		x				x		x			
Setores de Atuação - Diversidade		24	19	7	18	8	5	11	7	10	2	5	5
Setores de Atuação - Importância		26	24	9	22	9	6	11	9	11	8	5	8
Setores de Atuação - Diferenciação		AD	AD	D	AD	D	H	D	D	D	D	H	D
Atuação - Diversidade		32	36	15	34	16	16	28	16	15	8	13	6
Atuação - Importância		34	41	17	38	17	17	28	18	16	14	13	9
Atuação - Diferenciação		AD	AD	D	AD	D	D	AD	D	D	D	D	D

Tabela 15 - Âmbito de Atuação da LS e da sua Concorrência

Atuação	FCC	Transmaia	JLS	GEFCO	Metratir	Tiel	T. António Frade	CAYCO	GAR&CIA	Intereco	Calsina Carré	Serveto
Países de Atuação												
1	Portugal	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
1	Espanha	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
1	França		x	x	x					x	x	x

1	Alemanha		x		x						x		x
1	Itália		x		x						x		x
1	Bélgica		x		x						x		
1	Luxemburgo										x		
1	Países Baixos		x		x						x		x
1	Áustria				x						x		
1	Chipre												
1	Grécia										x		
1	Irlanda										x		
1	Malta												
1	Reino Unido				x						x		x
1	República Checa				x						x		
1	Países de Leste				x						x		x
1	Países Nórdicos										x		
1	Extra-Europa		x		x						x	x	
Países de Atuação - Diversidade		2	8	3	12	2	2	1	1	2	16	4	8
Países de Atuação - Importância		2	8	3	12	2	2	1	1	2	16	4	8
Países de Atuação - Diferenciação		H	D	H	D	H	H	H	H	H	AD	H	D
Setores de Atuação													
2	Aeroespacial												
2	Aeronáutica				x								
1	Agricultura												
1	Alimentar	x	x		x	x	x	x		x	x		x
1	Artesanato												
1	Automação												
1	Automóvel	x	x	x	x	x			x		x		
1	Banca												
1	Cartão												
1	Celulose		x										



1	Cerâmica		x									
2	Combustíveis					x						
1	Construção Civil		x									
1	Cortiça		x									
1	Cosmética				x							
2	E-commerce											
1	Electrodomésticos	x						x				
1	Electrónica	x			x							
1	Energético											
1	Energia Renovável											
1	Equipamentos Hospitalares											
2	Farmacêutico	x			x		x					
1	Fibras e Polímeros		x									
1	Higiene		x		x				x			
1	Industrial	x	x		x					x		x
1	Maquinaria		x									
1	Metalúrgico		x									
1	Moda											
1	Moldes		x									
1	Papel		x							x	x	x
2	Petroquímico											
1	Plástico		x									
2	Químico	x	x									
1	Tecnologia	x										
1	Têxtil	x	x		x			x				
1	Transformadores		x									
1	Vestuário	x	x	x								
2	Veterinária											
1	Vidro		x									

Setores de Atuação - Diversidade	10	19	2	9	2	2	2	3	2	4	1	3
Setores de Atuação - Importância	12	20	2	11	2	3	3	3	2	4	1	3
Setores de Atuação - Diferenciação	D	AD	H	D	H	H	H	H	H	H	H	H
Atuação - Diversidade	12	27	5	21	4	4	3	4	4	20	5	11
Atuação - Importância	14	28	5	23	4	5	4	4	4	20	5	11
Atuação - Diferenciação	D	AD	H	D	H	H	H	H	H	D	H	D

## Países de Atuação

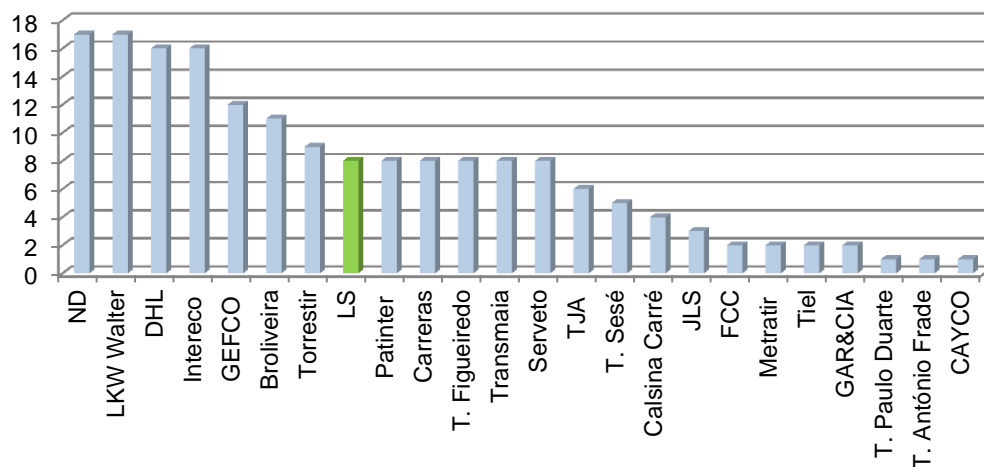


Gráfico 1 - Número de Países de Atuação da LS e da sua Concorrência

## Setores de Atuação

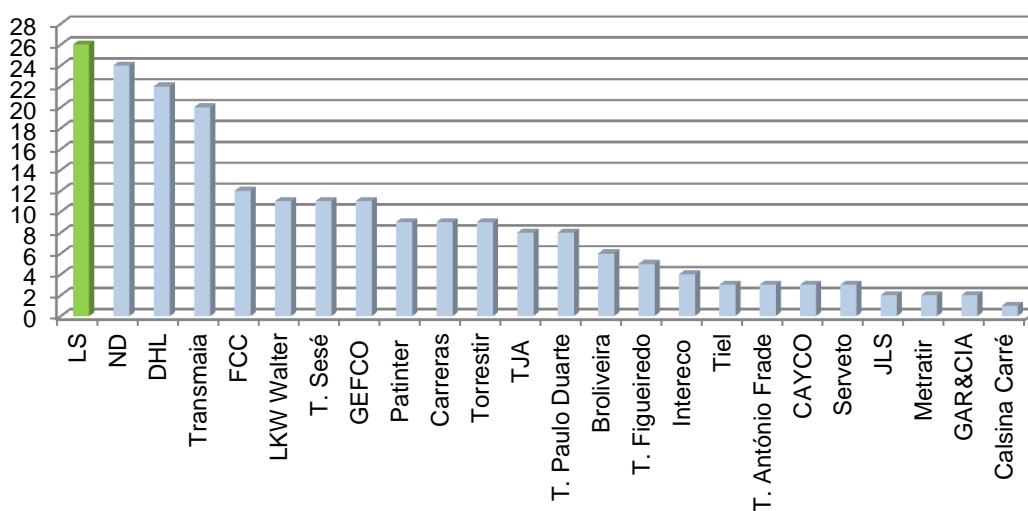


Gráfico 2 - Sectores de Atuação da LS e da sua Concorrência (com base na importância)

## Âmbito de Atuação

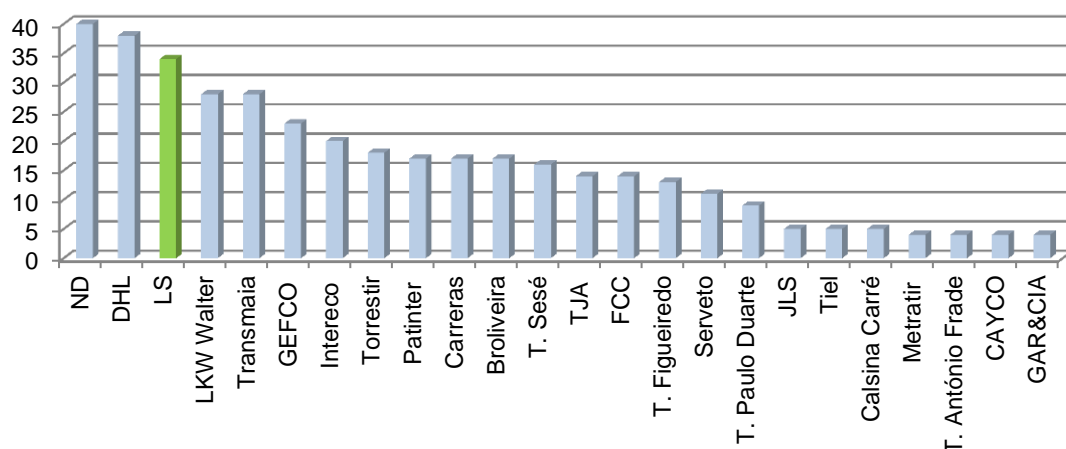


Gráfico 3 - Âmbito de Atuação da LS e da sua Concorrência (com base na importância)

**Qual a razão de não estarmos nos segmentos em que a concorrência atua?**  
(ver Quadro 5)

Quadro 5 - Razão de não estarmos nos segmentos em que a Concorrência atua

Países	
Áustria	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota
Chipre	Mercado pouco relevante para a LS
Grécia	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota
Irlanda	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota
Malta	Mercado pouco relevante para a LS Tipologia de Frota
Reino Unido	Mercado pouco relevante para a LS Tipologia de Frota (Faz-se algo da Saica)
República Checa	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota

<b>Países de Leste</b>	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota
<b>Países Nórdicos</b>	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota
<b>Extra-Europa</b>	Mercado pouco relevante para a LS Nossos serviços internacionais estão na mão de alguns clientes e ninguém se orienta a esses países Tipologia de Frota
<b>Sectores</b>	
<b>Aeroespacial</b>	Sector altamente especializado Requer meios específicos Capacidade Internacional
<b>Aeronáutica</b>	-
<b>Artesanato</b>	Mercadoria frágil e de elevado valor que requer acompanhamento constante e pessoal especializado
<b>Automação</b>	Produto acabado requer equipamento especializado (Fazemos transporte de componentes enquadrado no âmbito de atividade da LS)
<b>Banca</b>	-
<b>Combustíveis</b>	Tipologia de Frota (cisternas) Especialização (ADR)
<b>Energético</b>	Existem muitos transportes especiais (Estamos com alguns clientes sem expressão)
<b>Equipamentos Hospitalares</b>	Serviços de LTL com lead time curto
<b>Farmacêutico</b>	Requer entregas <i>door-to-door</i> de pequeno volume
<b>Maquinaria</b>	Requer transporte especial
<b>Petroquímico</b>	Sector especializado que exige equipamento e pessoal especializado Requer licenças especiais
<b>Tecnologia</b>	Escassos serviços de transporte e logística <i>Cross Selling</i> - Logística
<b>Transformadores</b>	-
<b>Veterinária</b>	Requer licenças especiais

## 5.5 – Amplitude de Serviços

É relevante conhecer quais os serviços que a concorrência oferece ao mercado (ver Tabela 16 e 17 e Gráfico 4,5 e 6). Esta análise foi também efetuada com base na diversidade e na importância conseguindo-se alcançar a sua diferenciação.

**Tabela 16 - Amplitude de Serviços da LS e da sua Concorrência**

Serviços	LS	ND	Patinter	DHL	Carreras	Broliveira	LKW Walter	Torrestir	T. Sesé	TJA	T. Figueiredo	T. Paulo Duarte
<b>Transporte</b>												
FTL - Full truck load												
1 Longa-Distância	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
1 Regional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2 LTL - Less truck load	x	x	x	x				x			x	
2 Carga urgente			x									
2 Expresso		x	x	x		x		x			x	
1 Porta-contentores	x	x	x					x			x	
3 Cisternas		x	x							x		x
2 Temperatura controlada	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x
3 Especial	x	x	x	x	x	x			x			x
2 Serviço Dedicado	x	x			x			x		x	x	
2 Entregas ao domicílio				x								
2 Mudanças								x				
3 Gestão de Fluxos	x	x		x	x		x	x	x	x		x
3 Gestão de Fábricas	x	x		x	x				x			
3 Intermodal – Ferroviário		x		x	x		x	x	x		x	
3 Intermodal – Marítimo	x	x	x	x	x		x	x	x		x	
<b>Transporte - Diversidade</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

Transporte - Importância		21	29	20	25	19	8	11	22	19	12	15	12
Transporte - Diferenciação		AD	AD	AD	AD	AD	H	D	AD	AD	D	D	D
Logística													
1	Distribuição	x	x	x	x	x			x	x		x	x
1	Armazenagem	x	x	x	x	x			x			x	
2	Gestão de Stocks	x	x	x	x	x			x			x	
2	Grupagem	x	x	x	x	x	x		x			x	
2	Co-Packing	x	x	x	x	x							
2	Assemblagem	x	x	x	x	x						x	
2	Gestão de embalagens reutilizáveis					x							
2	Cross docking	x	x	x	x	x			x	x			
2	Pick and Pack	x	x		x				x			x	
3	Optimização do processo de abastecimento (consultoria)			x		x				x			
3	Logística Inversa	x	x		x	x				x			
3	Logística do frio	x	x			x				x			
3	Logística de peças (sector automóvel)				x								
2	Logística de veículos acabados												
2	Logística de roupa		x		x								
3	Logística da aviação		x										
3	Logística farmacêutica	x							x				
3	Logística in-plant	x			x								
3	Sistemas de gestão de armazenagem				x								
3	Logística promocional	x											
Logística - Diversidade		13	12	8	13	11	1	0	7	5	0	6	1
Logística - Importância		29	25	15	28	23	2	0	13	12	0	10	1
Logística - Diferenciação		AD	AD	D	AD	AD	H	n.d.	D	D	n.d.	D	H
Outros Serviços													
2	Manutenção/Reparação de veículos	x											

2	Seguros	x			x							
2	Gestão de frotas	x			x							
3	Global Mail (entrega de correio em PT)				x							
3	Gestão de projectos				x							
3	Venda de Displays POS prontos para o Retalho				x							
2	Aluguer de Viaturas	x	x					x	x			
<b>Outros Serviços - Diversidade</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Outros Serviços - Importância</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Outros Serviços - Diferenciação</b>		<b>D</b>	<b>H</b>	<b>n.d.</b>	<b>AD</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>
<b>Serviços - Diversidade</b>		<b>27</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
<b>Serviços - Importância</b>		<b>58</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>25</b>
<b>Serviços - Diferenciação</b>		<b>AD</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>AD</b>	<b>D</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>H</b>	<b>H</b>

**Tabela 17 - Amplitude de Serviços da LS e da sua Concorrência**

Serviços	FCC	Transmaia	JLS	GEFCO	Metratir	Tiel	T. António Frade	CAYCO	GAR&CIA	Intereco	Calsina Carré	Serveto
<b>Transporte</b>												
FTL - Full truck load												
1 Longa-Distância	x	x	x	x						x	x	x
1 Regional	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
2 LTL - Less truck load	x		x	x				x	x	x	x	
2 Carga urgente											x	
2 Expresso		x	x	x		x	x					
1 Porta-contentores		x				x		x				



3	Cisternas						x						
2	Temperatura controlada	x		x			x	x		x			x
3	Especial		x		x		x	x	x				
2	Serviço Dedicado				x		x	x					
2	Entregas ao domicílio												
2	Mudanças												
3	Gestão de Fluxos	x			x								
3	Gestão de Fábricas	x			x								
3	Intermodal – Ferroviário				x							x	
3	Intermodal – Marítimo				x				x				x
Transporte - Diversidade		6	5	5	10	1	7	5	4	3	3	5	4
Transporte - Importância		12	8	8	23	1	14	10	9	5	4	9	7
Transporte - Diferenciação		D	H	H	AD	H	D	D	D	H	H	D	H
Logística													
1	Distribuição	x		x	x	x		x	x	x	x		x
1	Armazenagem	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x
2	Gestão de Stocks	x		x	x	x			x	x	x	x	x
2	Grupagem			x	x			x	x	x	x	x	x
2	Co-Packing				x							x	
2	Assemblagem	x			x						x		x
2	Gestão de embalagens reutilizáveis				x							x	
2	Cross docking	x			x				x				
2	Pick and Pack	x		x	x	x			x		x	x	x
3	Optimização do processo de abastecimento (consultoria)	x			x							x	
3	Logística Inversa										x		
3	Logística do frio												
3	Logística de peças (sector automóvel)								x				
2	Logística de veículos acabados				x								

2	Logística de roupa										x		
3	Logística da aviação												
3	Logística farmacêutica	x											
3	Logística in-plant												
3	Sistemas de gestão de armazenagem												
3	Logística promocional												
<b>Logística - Diversidade</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>Logística - Importância</b>		<b>16</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>10</b>
<b>Logística - Diferenciação</b>		<b>D</b>	<b>n.d.</b>	<b>H</b>	<b>AD</b>	<b>H</b>	<b>n.d.</b>	<b>H</b>	<b>D</b>	<b>H</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>
<b>Outros Serviços</b>													
2	Manutenção/Reparação de veículos												
2	Seguros												
2	Gestão de frotas												
3	Global Mail (entrega de correio em PT)												
3	Gestão de projectos												
3	Venda de Displays POS prontos para o Retalho												
2	Aluguer de Viaturas		x					x					
<b>Outros Serviços - Diversidade</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Outros Serviços - Importância</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Outros Serviços - Diferenciação</b>		<b>n.d.</b>	<b>H</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>H</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>
<b>Serviços - Diversidade</b>		<b>14</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
<b>Serviços - Importância</b>		<b>28</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>17</b>
<b>Serviços - Diferenciação</b>		<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>D</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>

## Amplitude de Serviços - Transporte

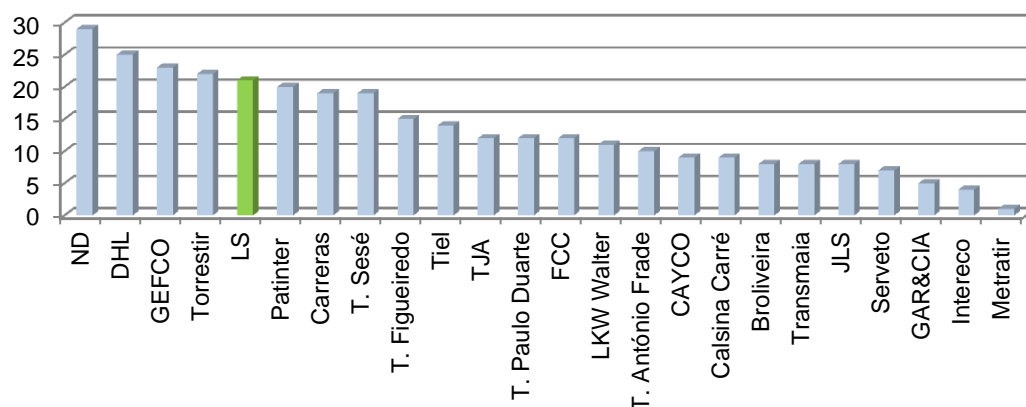


Gráfico 4 - Amplitude de Serviços de Transporte da LS e da sua Concorrência (com base na importância)

## Amplitude de Serviços - Logística

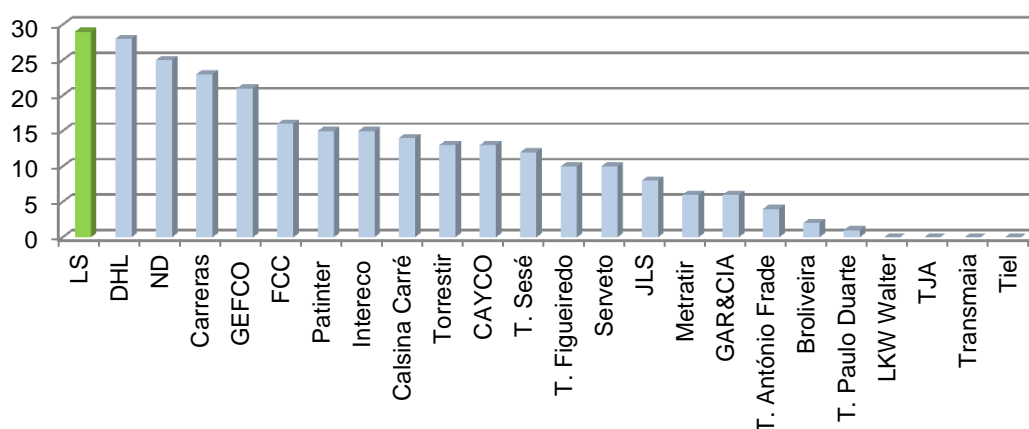


Gráfico 5 - Amplitude de Serviços de Logística da LS e da sua Concorrência (com base na importância)

## Amplitude de Serviços

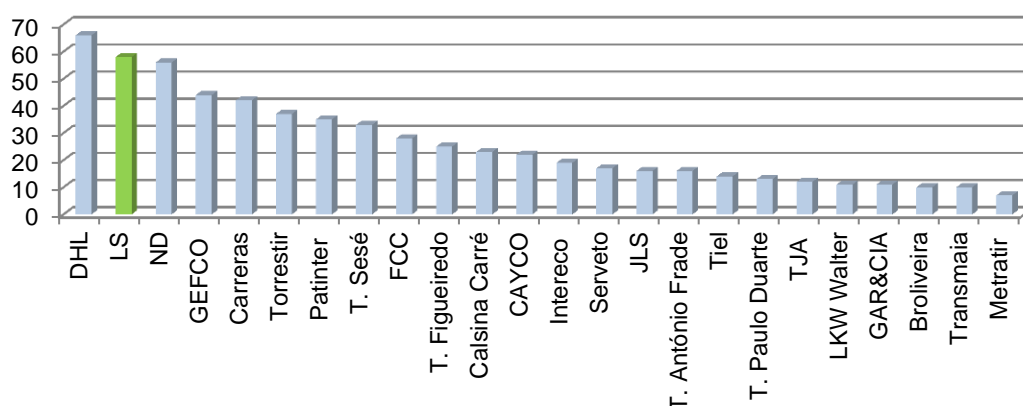


Gráfico 6 - Amplitude de Serviços (Transporte, Logística e Outros) da LS e da sua Concorrência (com base na importância)

Qual a razão de não disponibilizarmos os serviços que a concorrência presta aos seus clientes? (ver Quadro 6)

Quadro 6 - Razão de não disponibilizarmos os serviços que a concorrência presta aos seus clientes

Serviços - Transporte	
Carga Urgente	Capacidade de veículos Capacidade de resposta
Expresso	Capilaridade Capacidade de veículos Capacidade de resposta Necessita de focalização neste negócio (não encaixa no actual modelo de negócio da LS)
Cisternas	Necessita de Investimento
Entregas ao Domicílio	Transporte associado ao correio e a LTL Enfoque operativo/comercial
Mudanças	Requer pessoal especializado
Intermodal - Ferroviário	Enfoque operativo/comercial Existem poucos parceiros no mercado (Para larga distância Barcelona-Lisboa ou similar seria uma opção / LS deveria avançar com este serviço - GO GREEN)
Serviços - Logística	
Gestão de Embalagens reutilizáveis	Não surgiu a oportunidade

<b>Otimização do Processo de Abastecimento (Consultoria)</b>	Este serviço está inerente à nossa prestação de serviços – Atualmente não é cobrado como um serviço à parte
<b>Logística de Peças (sector automóvel)</b>	Requer elevada especialização
<b>Logística de veículos acabados</b>	Fora do âmbito de actuação da LS
<b>Logística de roupa</b>	Há projetos em andamento que nos permitirão obter know-how Requer Investimento Requer rede de distribuição especializada
<b>Logística da Aviação</b>	Alta especialização Nível de requisitos muito exigente Tamanho Global
<b>Sistemas de Gestão da Armazenagem</b>	Este serviço está inerente à nossa prestação de serviços – Atualmente não é cobrado como um serviço à parte Vários projetos em curso
<b>Serviços – Outros</b>	
<b>Gestão de Projetos</b>	Este serviço está inerente à nossa prestação de serviços – Atualmente não é cobrado como um serviço à parte Esta atividade realiza-se quando se consegue um novo projecto Existem projetos em curso
<b>Venda de Displays POS prontos para o retalho</b>	Não surgiu a oportunidade Não acrescentamos valor ao produto

## 5.6 – Integração de Serviços

Aqui é importante analisar quais os concorrentes que integram serviços de Transportes e Logística, incluído aqui também serviços diferenciadores e capazes de satisfazer os clientes a um nível mais elevado. Interessa perceber quais os concorrentes que oferecem mais do que o serviço puro de transporte e logística (armazenagem) (ver quadro 7).

**Quadro 7 - Integração de Serviços da LS e da sua Concorrência**

<b>Top Concorrentes LS</b>	<b>Classificação</b>
Luís Simões	Sim
Norbert Dentressangle	Sim
Patinter	Não
DHL	Sim
Carreras	Sim
Broliveira	Não
LKW Walter	Sim

Torrestir	Sim
T. Sesé	Sim
TJA	Não
T. Figueiredo	Não
Paulo Duarte	Não
FCC	Sim
Transmaia	Não
JLS	Não
GEFCO	Sim
Metratir	Não
Tiel	Não
T. António Frade	Não
CAYCO	Não
GAR & CIA	Não
Intereco	Não
Calsina Carré	Não
Serveto	Não

## 5.7 – Recursos

Em termos de recursos houve uma tentativa de pesquisa ao nível dos Recursos Humanos (número de colaboradores) e Recursos Físicos (número de veículos motorizados, ou não, dos diferentes tipos; plataformas logísticas e suas dimensões) de cada uma das empresas concorrentes. Em muitos dos casos não foi possível encontrar essa informação e a informação encontrada poderá estar desfasada da realidade uma vez que é prática nas empresas do setor não ser revelado o número real de veículos, bem como do total de área de armazenamento logístico das empresas. Apresenta-se de seguida os números encontrados (ver Tabela 18 e 19).

**Tabela 18 - Recursos da LS e da sua Concorrência**

Recursos	LS	ND	Patinter	DHL	Carreras	Broliveira	LKW Walter	Torrestir	T. Sesé	TJA	T. Figueiredo	T. Paulo Duarte
Colaboradores	1508	1364	1090	5395	1297 <sup>2</sup>	409	1.484	900	455	561	258	333
Veículos	1229	1800	1430	-	1595	350	-	590	1000	-	294	590
Armazenagem (área coberta) - m <sup>2</sup>	300.000	458.000 <sup>3</sup>	43.415	-	283.000	-	-	40.000	-	-	9.000	-

**Tabela 19 - Recursos da LS e da sua Concorrência**

Recursos	FCC	Transmaia	JLS	GEFCO	Metratir	Tiel	T. António Frade	CAYCO	GAR&CI A	Intereco	Calsina Carré	Serveto
Colaboradores	3482	209	234	941 <sup>4</sup>	191	208	384	104	94	-	259	42
Veículos	-	198	250	-	300	-	-	100 <sup>5</sup>	-	-	125	-

<sup>2</sup> CARRERAS ALMACENAJE Y DISTRIBUCION SA foi extinta a 27/08/2013 e funcionários foram incorporados no CARRERAS GRUPO LOGISTICO SA totalizando 1297 colaboradores.

<sup>3</sup> 458.000 m<sup>2</sup> só em Espanha.

<sup>4</sup> 10.300 colaboradores ao nível global.

<sup>5</sup> Os veículos são todos próprios.

Armazenagem (área coberta) - m <sup>2</sup>	800.000 <sup>6</sup>	2.350	-	18.850	-	-	-	52.800	-	-	42.500	4.000
---	----------------------	-------	---	--------	---	---	---	--------	---	---	--------	-------

---

<sup>6</sup> Sendo 300.000m<sup>2</sup> de armazenagem em frio.



## 5.8 – Certificação

As certificações de cada um dos concorrentes é apresentada na Tabela 20.

**Tabela 20 - Certificação da LS e da sua Concorrência**

Certificação	Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade		Certificação nas áreas de ambiente e segurança alimentar		Certificação da segurança e saúde do trabalho	Outras Certificações
	ISO 9001	ISO 13485	ISO 14001	ISO 22000	OSHAS 18001	Outras
LS	x		x	x		
ND	x	x	x	x	x	x
Patinter	x				x	
DHL	x	x	x			
Carreras	x		x			x
Broliveira	x		x		x	
LKW Walter	x					
Torrestir	x					
T. Sesé	x				x	
TJA	x		x	x	x	
T. Figueiredo	x			x		
T. Paulo Duarte	x		x		x	
FCC	x		x	x	x	x
Transmaia	x					
JLS						
GEFCO	x		x			
Metratir						
Tiel	x		x		x	
T. António Frade	x					
CAYCO	x					
GAR & CIA						
Intereco	x					
Calsina Carré	x		x			
Serveto	x		x			

## 5.9 – Meio Ambiente

As preocupações ambientais são cada vez mais valorizadas no seio das organizações. Posto isto, na Tabela 21 são expostas as inquietações ambientais dos concorrentes.

**Tabela 21 - Preocupações Ambientais da LS e da sua Concorrência**

Meio Ambiente	Meio-Ambiente			
	Gestão responsável de recursos e resíduos	Investimento económico pensando no meio-ambiente	Utilização de Ferramentas amigas do ambiente	Outros Aspetos
LS	x	x	x	
ND	x	x	x	95% da Frota é Euro IV e Euro V
Patinter	x			
DHL	x	x	x	
Carreras	x	x		
Broliveira	x	x	x	
LKW Walter	x	x	x	
Torrestir	x			
T. Sesé	x	x	x	
TJA	x	x	x	
T. Figueiredo				
T. Paulo Duarte	x			
FCC	x	x		
Transmaia	x	x	x	
JLS				
GEFCO	x	x		
Metratir				
Tiel	x			
T. António Frade				
CAYCO				
GAR & CIA				
Intereco				
Calsina Carré		x	x	
Serveto				

## 5.10 – Tecnologia

A Tecnologia utilizada pela concorrência é apresentada na tabela seguinte (ver Tabela 22).

**Tabela 22 - Tecnologia da LS e da sua Concorrência**

<b>Tecnologia</b>	<b>Localização de viaturas (GPS)</b>	<b>Leitura do equipamento do frio por GPS</b>	<b>Viaturas equipadas com PDA e impressora</b>	<b>Informática embarcada</b>	<b>Consultas on-line, Tracking e/ Tracing</b>	<b>Código de Barras, Rádio-Frequência, Ficheiros Informáticos, Internet, EDI.</b>	<b>Possui central RDIS (Rede Digital de Integração de Serviços)</b>	<b>Sistema de Selagem Electrónico</b>	<b>Outros</b>
<b>LS</b>		x		x	x	x			Picking to light
<b>ND</b>	x					x			
<b>Patinter</b>	x								
<b>DHL</b>	x	x			x	x			
<b>Carreras</b>	x					x			
<b>Broliveira</b>	x								
<b>LKW Walter</b>	x				x	x			
<b>Torrestir</b>	x				x				
<b>T. Sesé</b>	x								
<b>TJA</b>	x							x	Cisterna Aerodinâmica
<b>T. Figueiredo</b>									
<b>T. Paulo Duarte</b>	x								

FCC					x	x			Picking por voz Pick to light Cais de carga e descarga automáticas Radio-Shuttle
Transmaia	x								
JLS									
GEFCO					x				
Metratir									
Tiel				x				x	
T. António Frade									
CAYCO									
GAR & CIA									
Intereco					x				
Calsina Carré	x			x	x	x			
Serveto	x				x				

### 5.11 – Clientes e Parceiros de Negócio

Conhecer os Clientes e Parceiros de Negócios dos nossos concorrentes pode-nos ajudar a conhecer as sua estratégia empresarial e como atuam no mercado (ver Tabela 23).

**Tabela 23 - Clientes e Parceiros da LS e da sua Concorrência**

<b>Clientes/Parcerias</b>	<b>Clientes</b>	<b>Parcerias</b>
<b>LS</b>	Heineken, Central de cervejas, Bacardi, P&G, DIAGEO, Michelin, Unilever - Jerónimo Martins, Bosch, Europac, Coca-cola Iberian Partners, Milupa, Lactogal, Nutricia, Repsol, Reckitt Benckiser, Arbora & Ausonia, Sony, Sonae, McCormick, Groupe Lactalis, BP, C&A, LG, Bel, Parmalat, Longa Vida, Oriflame, Orangina Schweppes Portugal, UHU, Continental, Avon, Telepizza, SAICA, Philips, Fagor, Unicer, Silvex, Barbot, Toys"R"Us, Portucel, Altri, Coviran, Sidul, Barbosa e Almeida, Sogenave, TMG, Decathlon	Transportes João Pires, Cobelfret, Primafrío, Portmann
<b>ND</b>	Michelin, Valeo Wiper Systems, General Motors, Goodyear, Faurecia, British Airways, Wolseley, Chausson Matériaux, Saint-Gobain Glass, Huntsman, Total, Coma Oil (UK), Household appliances, Hobart, Red Bull, Cold logistics, Intersnack France, Bakkersland, Birds Eye, Danone - Salvesen logística, Ter Beke, Barry Callebaut, Sociedad Central de Cervejas, Danone in the Czech Republic, Asus, SFR, LG Electronics, C & C Manaut, Saint- Gobain Glass Solution, Kohler, Ferplast, Skitsch, Allia/Sanitec, SCA Tissue Europe, Cosmint, Orapi, CommScope, Barbier, Alstom Grid (France), Nexans, Auchan/Carrefour, Asda, BBA emballages, Biomérieux/Horiba ABX/Novo Nordisk, Frontline, Gardening and pets, Castorama, Fnac, Frette, Gucci, Inditex, Armand Thiéry, Redcats Group, Marks & Spencer, Renault, L'Oréal, Portucel, RAR, Sagres, Decathlon, Modis, Sonae, Sovende	Joint-venture com Danone – Arábia Saudita e Rússia Whirlpool – França, Reino Unido e Espanha
<b>Patinter</b>	BA Vidros, Bentler, Bridgestone, Continental, DAF, Dia, Gefco, Portucel, Rhenus, Renault, Repsol, Transbase, ARA, Portucel, Sonae industria	ACR – transitários e transportes, Lda RHENUS Logistics
<b>DHL</b>	Filsat, Parfois, Vision-Box, Petrutex, Efacec, Amorim, Casa da Moeda, CTT, Primark, Auchan, PT, Henkel, Optimus, Loja do Gato Preto, Primedinks, C&A, EDP, Repsol, BP	Electrix Telecomunicação S.A. (Angola) Mercedes-Benz Primark THINK TEXTIL

<b>Carreras</b>	<p>Milka, Suchard, Oreo, Salmaza, Toblerone, Mondeléz, Kraft foods, Lu, Côte D' Or, Fontaneda, Orbit, Wrigley, Sugus, Pedigree, Whiskas, Mars, M&amp;M, Cola Cao, Nutrexpa, Nocilla, Artiach, Cuétara, La Piara, Puleva, Président, Grupo Lactalis, Chufi, Lauki, Choleck, Nutella, Mon Cherry, Ferrero, Ferrero Rocher, Tic Tac, Kinder, Gigante Verde, General Mills, Oldel Paso, Heinz, Decathlon, Isabel, Bonduelle, Barilla, Lidl, Dani, Salins, Carrefour, Valor, Calvo, Grupo Varma, Eroski, Lacasa, Salica, Pernod Richard, Alcampo, Ybarra, La Española, Grupo Caballero, Kellogg's, Conservas Albo, Deoleo, Estrella Damm, Pepsi, Celta, Vileda, Bolton España, Red Bull, Azucarera, KH Lloreda, Kimberly-Clark, Juver, Gallo, DrSchar, Fábricas Lusitana, Frutapac, Helios, Natra, Nudisco, Font Vella, Arrocerias Herba, Bahlsen, Master Martini, Central Lechera Asturiana, Spontex, Nutrition &amp; Santé, Kruger, ABB, Repsol, Electrolux, Ibertissue Sofidel, Acerinox, Chep, Leroy Merlin, Formica, ArcelorMittal, Global Steel Wire, Grupo Terratest, Alcoa, Gamesa, Fapricela, ABS, Sonae, Galp Energia, EUROPA&amp;C, Copisa, Tierra Armada, Total, Mann+Hummel, Vidrala, B/S/H/, Tejas Borja, Comercial de Laminados, Pladur Uralita, Torraspapel, LPR, Martinswerk GmbH, Tarkett, Marcegaglia, ARC, Cunext, Toyota, Alliance Medical, OI, Salins, Abantia, Saint-Gobain, Linpac, Antalis, Garnica Plywood, Ineos, Demag, Kirchhoff, Inditex, Touch Beyond, Nexans, Brembo, JF Hillebrand, Procter &amp; Gamble, Sidenor Gerdau</p>	TANKCEU - European Partners in Tank Transport
<b>Broliveira</b>	Grupo Portucel Soporcel, Martifer	-
<b>LKW Walter</b>	Siderurgia nacional, Portucel	-
<b>Torrestir</b>	Royal Canin, Nestlé, Sonae	Skynet
<b>T. Sesé</b>	<p>Grupo Volkswagen (Volkswagen Logistics, Volkswagen Navarra, Volkswa-gen México, Seat, Audi, Skoda), Grupo Saica, Grupo Johnson Controls, General Motors España, Grupo Valeo, Grupo Benteler, El Corte Inglés, Hayes Lemmerz, BSH Electrodomésticos España, Gearbox, Grupo Inditex, Hbpo, Comercial Salgar, Essa Palau, Peguform, Grupo Saint Gobain</p>	-
<b>TJA</b>	STEF, BP Portugal, Unicer, Cuf, Jerónimo Martins, Renault, Dow Europe, Refrige, Longa Vida, Arliquido, Continente, Nestlé, Lactogal, Aldi, Nobre	-
<b>T. Figueiredo</b>	Unicer, Graphics leader, Decathlon, Refresco Ibéria, Faurecia, Barbosa e Almeida, Ford, Renault	Michelin Solutions
<b>T. Paulo Duarte</b>	Galp, Cepsa, Repsol, Sonae, RAR, Solvay, BP	TANKCEU - European Partners in Tank Transport

<b>FCC</b>	OMEGA Pharma, Sanofi, Refrige, MRM, Grupo Beiersdorf, Merial, DNA Pharma, Symington, Johnson & Johnson, Colgate, Johnson & Johnson, Sanofi	-
<b>Transmaia</b>	-	-
<b>JLS</b>	-	Grupo CAT
<b>GEFCO</b>	Fun Fashion, Unicer, Mirgor, Novartis, Robert Bosch, , Air France, Kromberg & Schubert, Sakthi, Yazaki, Silicalia, Insyncro, Street Surfing, Portucel, EADS, Safran, Zodiac, BMW, Dacia, Ford, General Motors, Mahindra, Nissan, PSA Peugeot Citroën, Renault, Tata, Toyota, Volkswagen, Dia, Ikea, PPR, Unilever, Kawasaki, Kymco, Piaggio, PMTC, Triumph, Yamaha, Electrolux, Nintendo, Philips, Whirlpool, Delphi, Faurecia, Johnson Controls, Valeo, Visteon, Beiersdorf, L'Oréal, Air Liquide, Alstom, Grundfos, Ingersoll-Rand, Saint-Gobain, Siemens, Schneider Electric	-
<b>Metratir</b>	Coca-Cola Madrid	-
<b>Tiel</b>	-	-
<b>T. António Frade</b>	-	Lidercister, Soapa Europa
<b>CAYCO</b>	Leroy Merlin (in house), Pepsi, Ybarra, Persan, Sovena	-
<b>GAR &amp; CIA</b>	Carrefour, Persan, Ybarra	-
<b>Intereco</b>	Repsol, Horno de San Juan, Miquel Alimentació, Ferrer, Borges, MITJAVILA, S. Vilarrasa SA, ANTEX - Anglès Textil SA, Hilosa - Hilados Olotenses SA, The Newark Group, J.Vilaseca SA, MANTER, Torraspapel, Veripack, IADA, Acebsa, SM Resinas, ACO, Megamo Bicycles	Palletways
<b>Calsina Carré</b>	-	-
<b>Serveto</b>	-	FC Barcelona

## 5.12 – Posicionamento da Luís Simões face à Concorrência

### Volume de Negócios

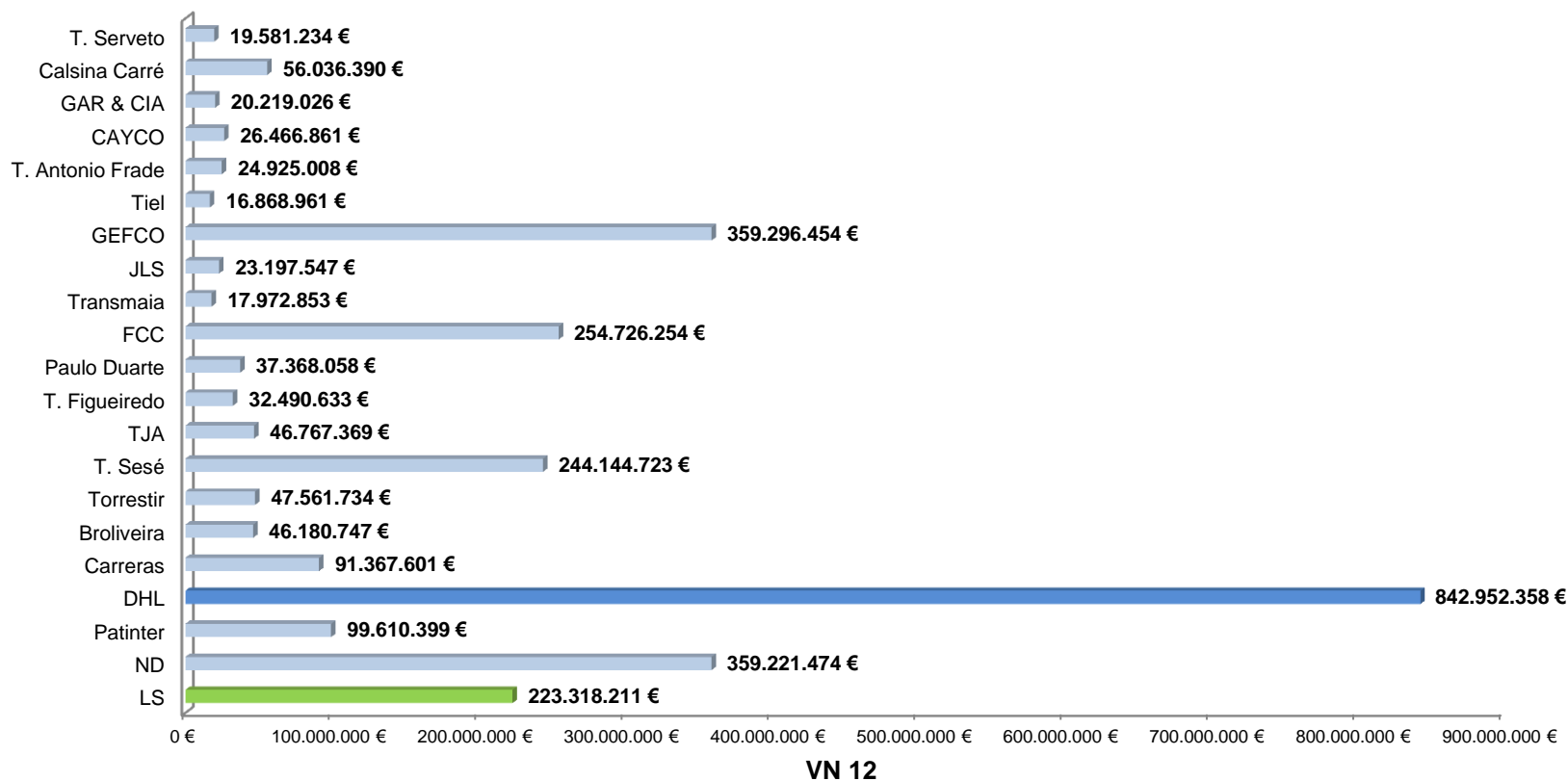


Gráfico 7 - Volume de Negócios 2012 <sup>7</sup>

<sup>7</sup> A ordem estabelecida foi assente no **TOP CONCORRENTES LS**.

O Volume de Negócios considerado é referente apenas às empresas com sede em Portugal e Espanha. Em falta os dados referentes à LKW Walter, Metrator e Intereco.



## Resultado Líquido do Exercício

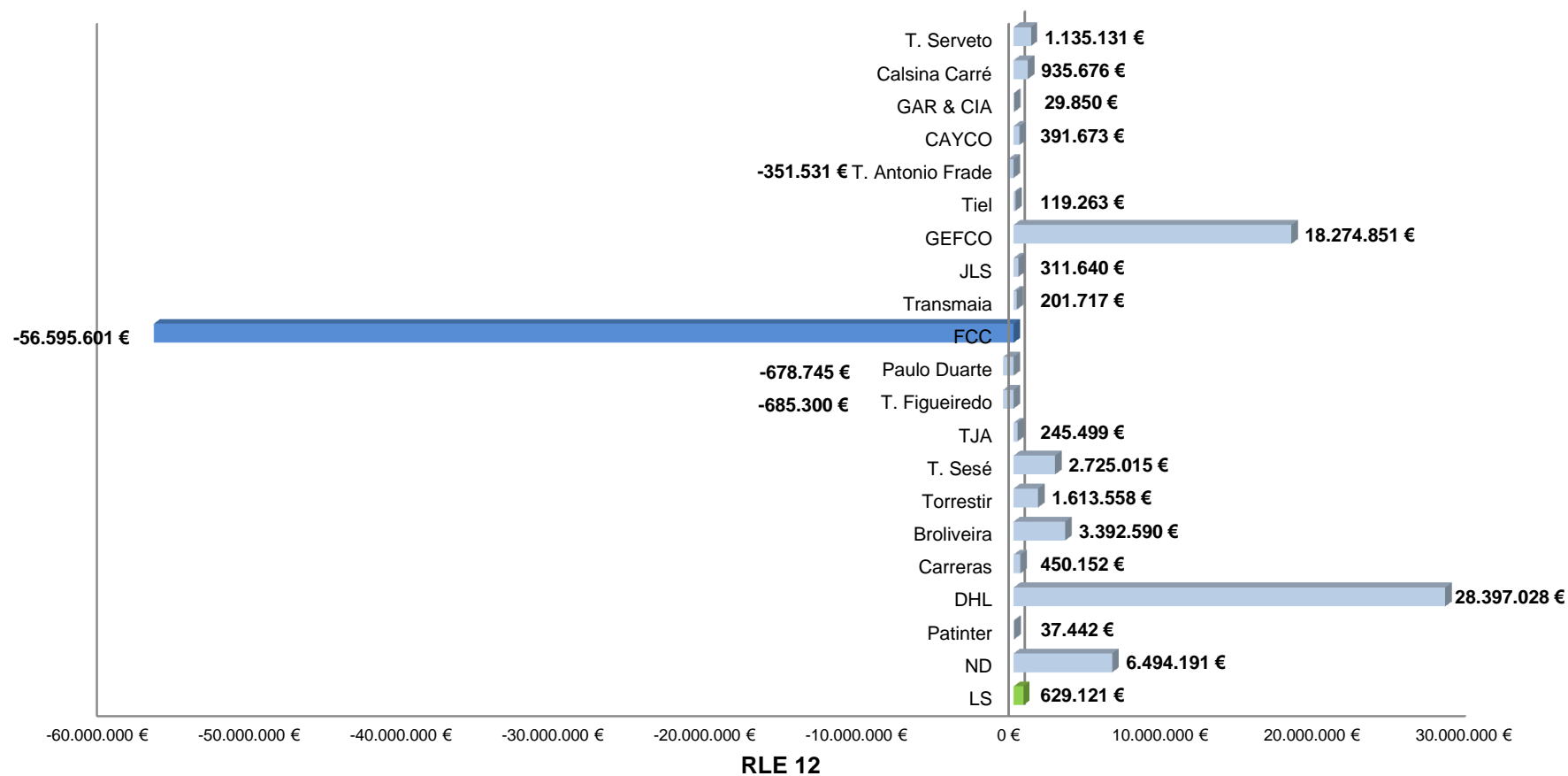
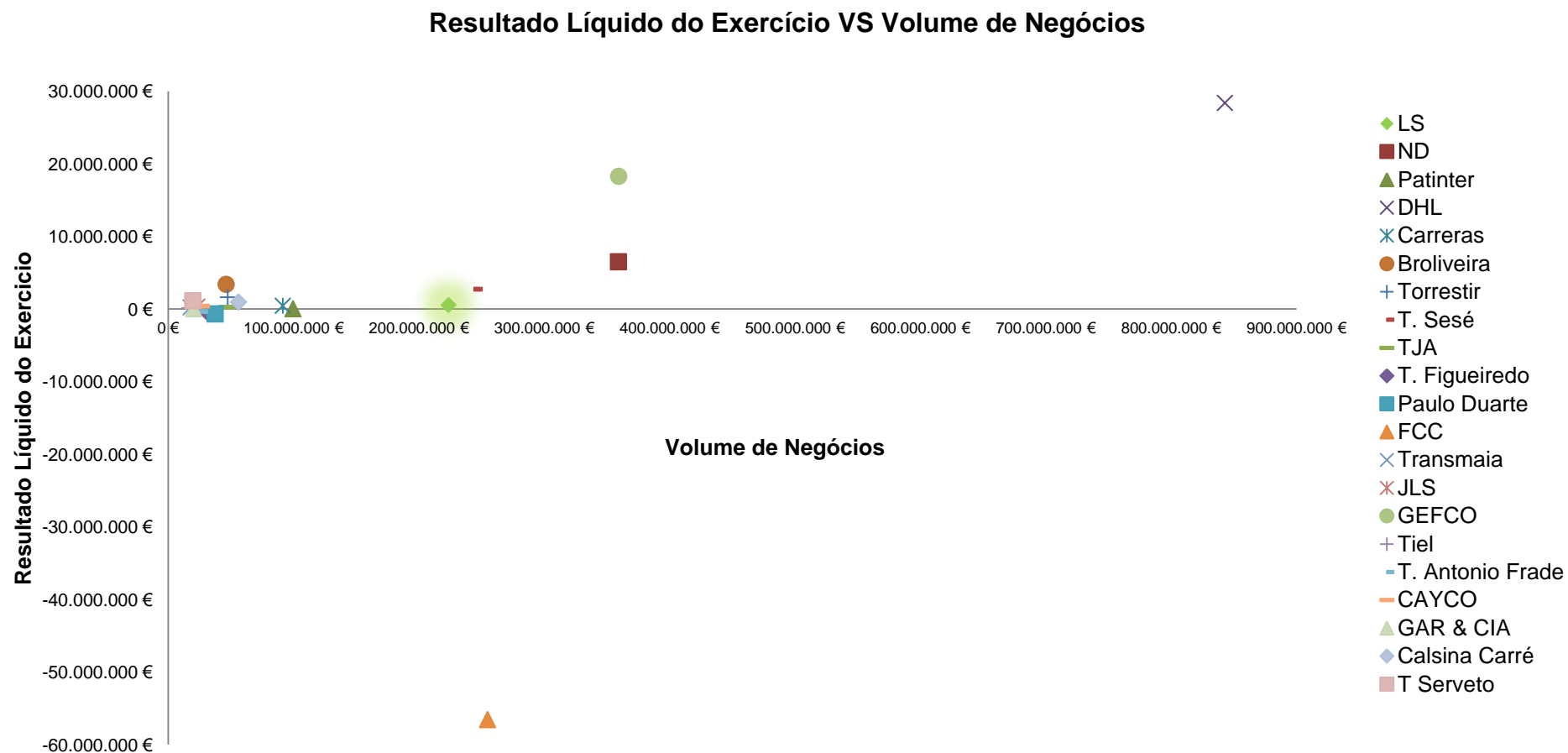


Gráfico 8 - Resultados Líquidos do Exercício 2012<sup>8</sup>

<sup>8</sup> A ordem estabelecida foi assente no **TOP CONCORRENTES LS**.

Os Resultados Líquidos dos Exercícios considerados são referentes apenas às empresas com sede em Portugal e Espanha. Em falta os dados referentes à LKW Walter, Metrator e Intereco.



**Gráfico 9 - Volume de Negócios vs Resultados Líquidos do Exercício 2012 <sup>9</sup>**

<sup>9</sup>A ordem estabelecida foi assente no **TOP CONCORRENTES LS**.

O Volume de Negócios e os Resultados Líquidos dos Exercícios são referentes apenas às empresas com sede em Portugal e Espanha.  
Em falta os dados referentes à LKW Walter, Metratir e Intereco.

## Resultado Líquido do Exercício VS Diversidade de Serviços

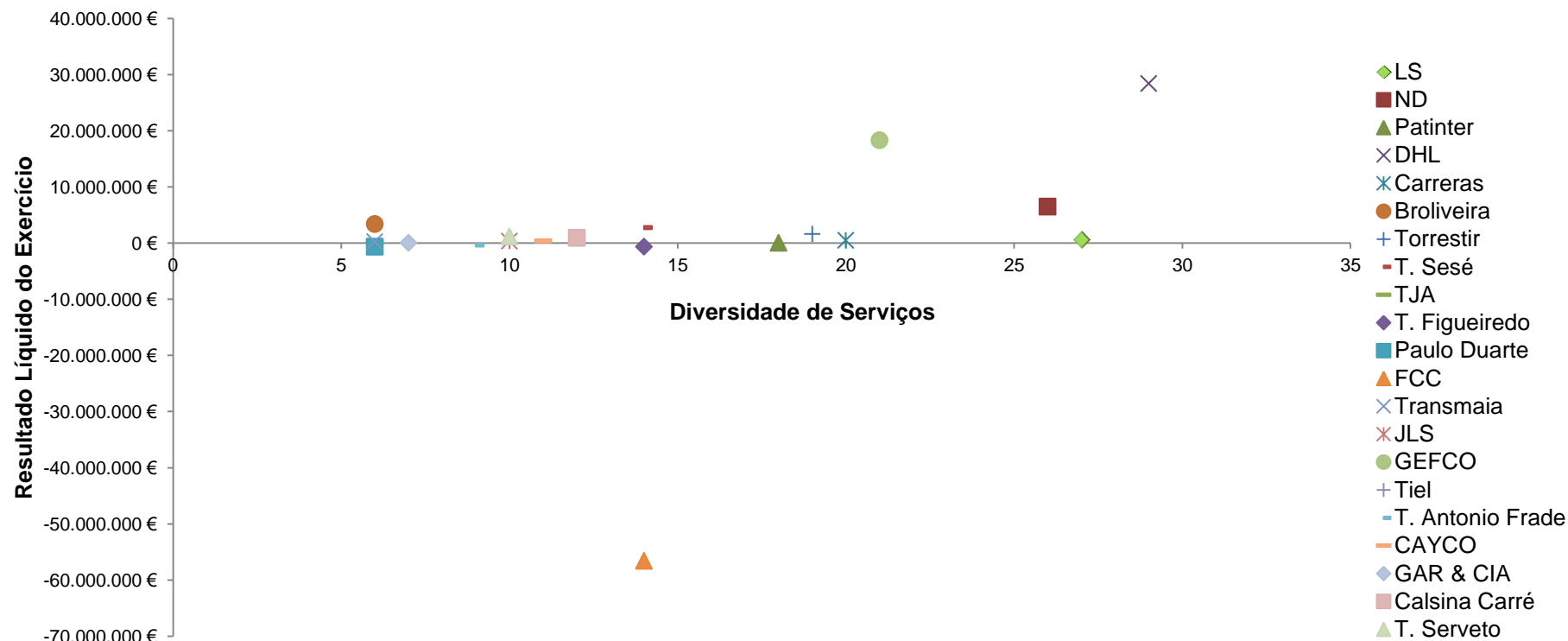


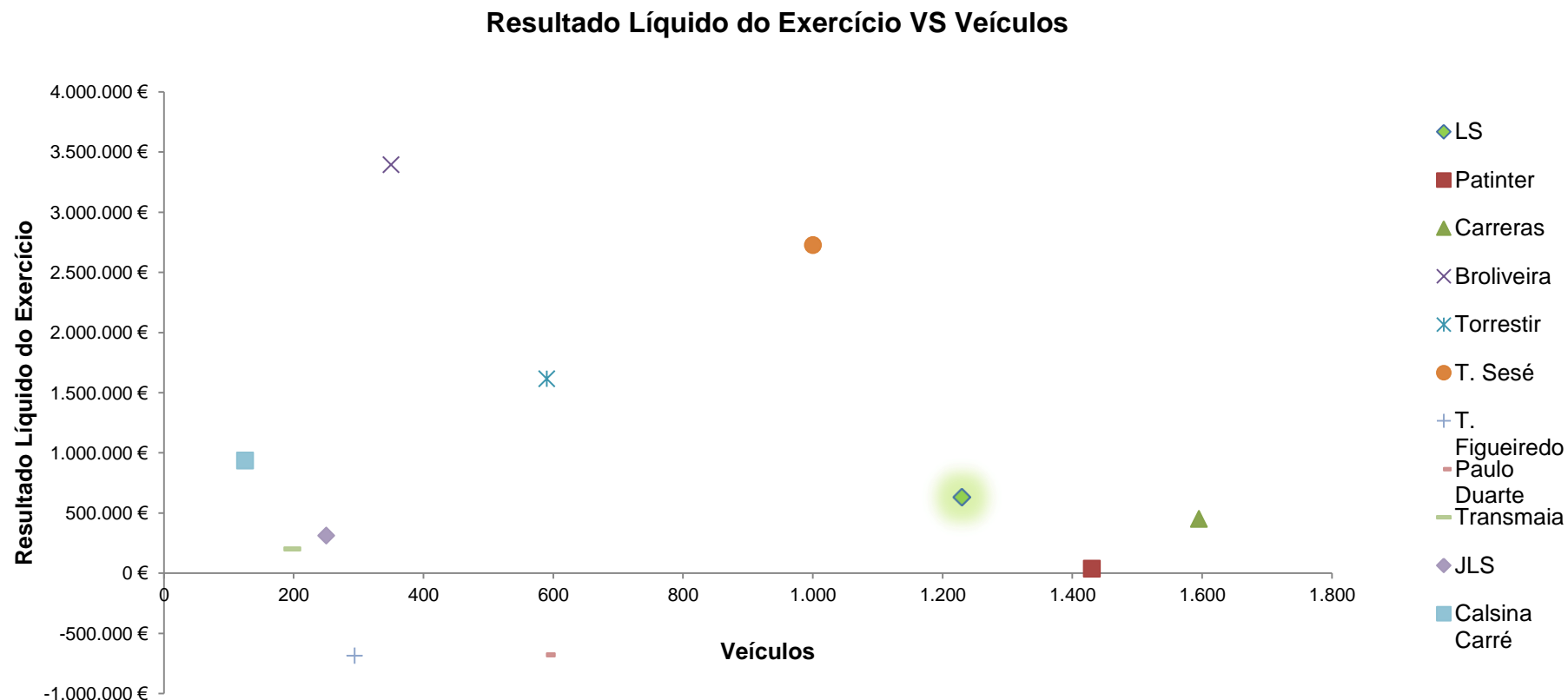
Gráfico 10 - Diversidade de Serviços vs Resultados Líquidos do Exercício <sup>10</sup>

<sup>10</sup> A ordem estabelecida foi assente no TOP CONCORRENTES LS.

Os resultados Líquidos dos Exercícios são referentes apenas às empresas com sede em Portugal e Espanha.

A Diversidade de Serviços inclui serviços de Transporte Logística e Outros

Em falta dados referentes à LKW Walter, Metratir e Intereco.



**Gráfico 11 - Veículos vs Resultados Líquidos do Exercício <sup>11</sup>**

<sup>11</sup> A ordem estabelecida foi assente no **TOP CONCORRENTES LS**.

Os Resultados Líquidos dos Exercícios são referentes apenas às empresas com sede em Portugal e Espanha.

Em falta os dados referentes a um total de 13 empresas: ND, DHL, LKW Walter, TJA, FCC, GEFCO, Metrator, Tiel, T. António Frade, CAYCO, GAR & CIA, Intereco e T. Serveto

## Resultado Líquido do Exercício VS Recursos Humanos

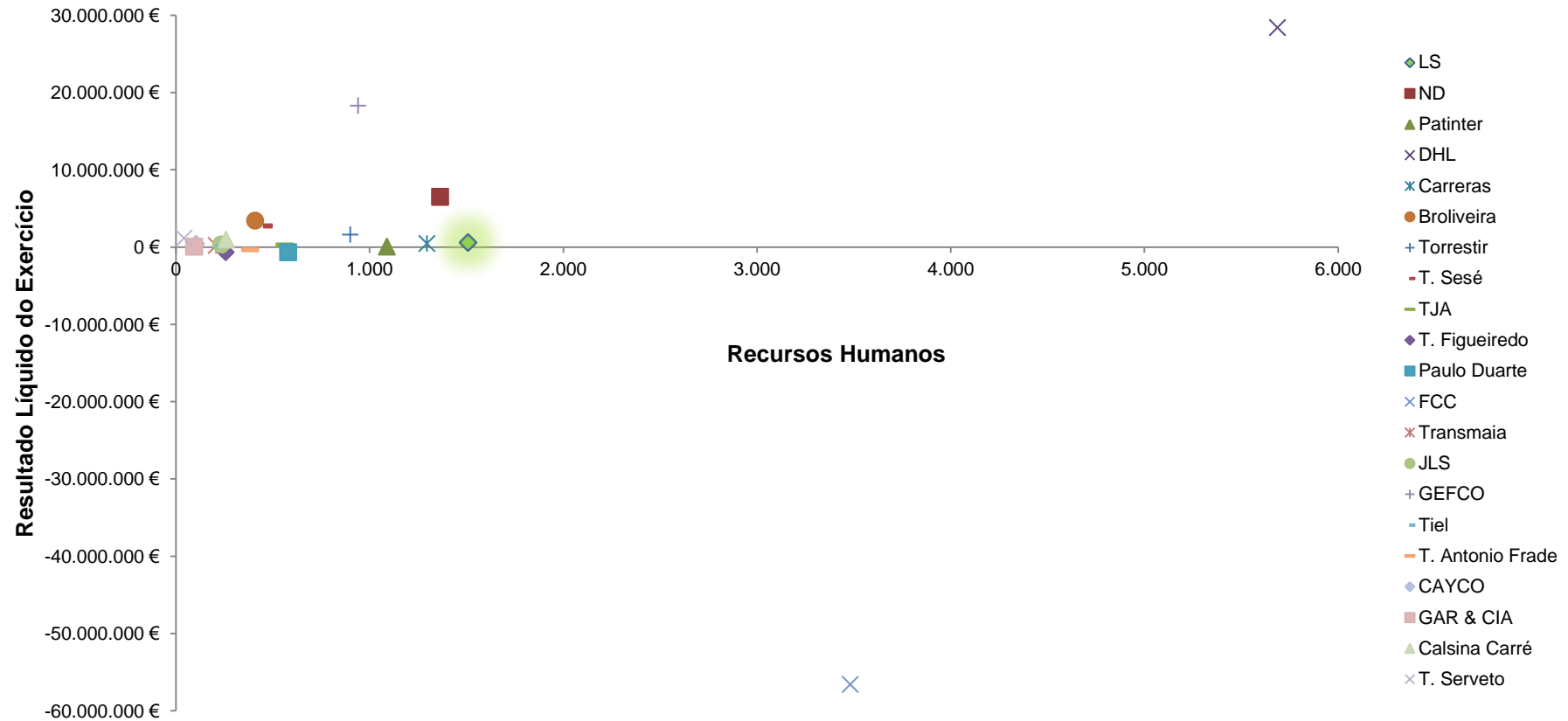


Gráfico 12 - Recursos Humanos vs Resultados Líquidos do Exercício <sup>12</sup>

<sup>12</sup> A ordem estabelecida foi assente no **TOP CONCORRENTES LS**.

Os Resultados Líquidos dos Exercícios e o número de Recursos Humanos são referentes apenas às empresas com sede em Portugal e Espanha.

Em falta os dados referentes à LKW Walter, Metrator e Intereco.

No Grupo Carreras foram considerados 1297 colaboradores – deu-se a extinção da CARRERAS ALMACENAJE Y DISTRIBUCION SA mas os seus trabalhadores foram integrados no Grupo Carreras.

Tendo em conta que a principal zona de actuação da Luís Simões é Portugal e Espanha, interessa perceber ao nível deste mercado onde se posiciona a Luís Simões face aos seus concorrentes em 2012. A DHL destaca-se no que toca ao Volume de Negócios, 842.952.358€ e ao Resultado Líquido do Exercício, 28.397.028€, que gerou em 2012. A ND e a GEFCO apresentam Volumes de Negócios muito próximos, 359.221.474€ e 359.296.454€, mas o Resultado Líquido do Exercício da GEFCO é superior ao dobro do RLE da ND (RLE ND – 6.494.191€; RLE GEFCO – 18.274.851€). Importa aqui também fazer referência ao Broliveira que tendo um VN de cerca de cinco vezes inferior ao VN dos Transportes Sesé consegue ter um RLE superior ao dos Transportes Sesé (RLE Broliveira – 3.392.590€; RLE Transportes Sesé – 2.725.015€) que nos indica a excelente *performance* do concorrente Broliveira. Aqui a Luís Simões podemos dizer que apesar de apresentar um VN elevado, tem um RLE inferior a grande parte dos concorrentes (ver Gráfico 7, 8 e 9).

O gráfico 10 permite visualizar quais as empresas que perante a diversidade de serviços que colocam ao dispor dos seus clientes, obtêm Resultados Líquidos do Exercício relevantes. Esta relação é sem dúvida interessante, observamos a DHL que apresenta a maior diversidade de serviços e o maior RLE. De seguida, a empresa que oferece a maior diversidade de serviços é a LS, mas isso não se traduz no seu RLE, ao contrário de outras empresas que apresentam uma diversidade de serviços inferior mas com um RLE notório. Em destaque apresenta-se a GEFCO com uma diversidade de serviços inferior à dos seus concorrentes, DHL, LS e ND, mas com o segundo melhor RLE conseguido e a Broliveira com a menor variedade de serviços da concorrência mas com um RLE apenas inferior a três dos concorrentes, DHL, ND e GEFCO. Este gráfico permite-nos concluir que a diversidade pode não se traduzir em RLE para as empresas, o RLE é condicionado essencialmente pelos custos estruturais das empresas.

O gráfico 11 destaca mais uma vez a Broliveira que apresenta um número reduzido de veículos e consegue obter o melhor RLE comparativamente às empresas para o qual foi possível efectuar esta análise.

No gráfico 12, a DHL apresenta mais uma vez o maior número de colaboradores e o melhor RLE comparativamente aos concorrentes analisados. A

GEFCO destaca-se mais uma vez pois apresenta um número de recursos humanos inferior à DHL, LS, ND, Carreras e Patinter e apresenta o segundo maior RLE. A Broliveira destaca-se novamente pela positiva possuindo um número de colaboradores inferior à maioria da concorrência, mas com o quarto melhor RLE (inferior apenas à DHL, GEFCO e ND).

### 5.13 – Síntese Geral – Luís Simões VS Concorrência

De seguida é apresentada uma síntese geral da concorrência tendo em conta todos os dados recolhidos ao longo do estudo (ver Tabela 24, 25, 26, 27 e 28 e Quadro 4).

**Tabela 24 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência**

	LS	Norbert Dentressangle	Patinter	DHL
<sup>1</sup> <b>Classificação Concorrencial</b>	Inovador	Conquistador Agressivo	Seletivo	Líder
<b>Países de Atuação</b> <sup>2</sup>	D	AD	D	AD
<b>Cobertura Geográfica</b> <sup>3</sup>	PT – Excelente ES - Muito Boa	PT - Muito Boa ES - Excelente	PT - Razoável ES - Razoável	PT - Muito Boa ES - Excelente
<b>Setores de Atuação</b> <sup>4</sup>	AD	AD	D	AD
<b>Serviços – Transporte</b> <sup>5</sup>	AD	AD	AD	AD
<b>Serviços – Logística</b> <sup>6</sup>	AD	AD	D	AD
<b>Integração de Serviços</b> <sup>7</sup>	Sim	Sim	Não	Sim
<b>Continuidade do fornecimento de serviços</b> <sup>8</sup>	Muito Boa	Muito Boa	Excelente	Muito Boa
<b>Certificação</b> <sup>9</sup>	AD	AD	D	D
<b>Tecnologia</b> <sup>10</sup>	AD	D	H	AD
<b>Carteira de clientes</b> <sup>11</sup>	AD	AD	D	AD
<b>Estrutura de Vendas</b> <sup>12</sup>	Rede Comercial própria e especializada com orientação para grandes projectos – contas Estrutura de pós venda ampla com forte presença regional	Rede Comercial própria Força comercial ampla e multiproduto Comerciais por zona e “Cold Visit” Tender Preço / Volume / Qualidade	Comercial Tender Preço	Rede Comercial Própria Força comercial ampla e multiproduto Comerciais por zona e “Cold Visit”
<b>Política de Preço</b> <sup>13</sup>	Acima do Mercado	Ajustada com o mercado	Low Cost	Ajustada com o mercado



<b>Política e Modelo de Subcontratação</b> <sup>14</sup>	TP TE Estruturada	TP TE Estruturada	TP TE	100% Frota Subcontratada Possuem Parcerias estratégicas Valor por km variável segundo os kms da viagem
<b>Capacidade Financeira</b> <sup>15</sup>	Boa	Boa	Boa	Boa
<b>Capacidade de Resposta para crescer</b> <sup>16</sup>	Elevada	Elevada	Média	Elevada
<b>Fiabilidade</b> <sup>17</sup>	Excelente	Muito Boa	Muito Boa	Excelente
<b>Diferenciação</b> <sup>18</sup>	AD	AD	D	AD
<b>Imagem e Reputação</b> <sup>19</sup>	Excelente	Muito Boa	Muito Boa	Excelente
<b>Que valor criam aos seus clientes</b> <sup>20</sup>	Ampla gama de Serviços Capacidade de Resposta Nível de Serviço Flexibilidade Adaptação dos serviços - tarifas à unidade de produção dos Clientes	Capazes de resolver as suas necessidades ao nível dos Transportes e Logística Elevada Capacidade Diversidade de serviços Fiabilidade Tarifas ajustadas ao mercado Preço / Capacidade / Qualidade	Preço/Capacidade	Capazes de resolver todas as suas necessidades ao nível de Transportes e Logística Elevada Capacidade Elevada amplitude de serviços Capilaridade Fiabilidade Preços ajustados
<b>O que faz bem</b> <sup>21</sup>	Capacidade de resposta Nível de Serviço Fidelização de Clientes	Fidelizar os clientes com base nos serviços FTL Grupagem Intermodal Capacidade e Qualidade	PT Capacidade e qualidade	Manter Clientes Globais FTL Grupagem Intermodal
<b>O que faz melhor</b> <sup>22</sup>	Rede Ibérica Relação estruturada com transportadores Capacidade de desenho e implementação de novas soluções	Rede Europeia Internacional Retalho Logística	Boa capacidade de meios Automotive	Distribuição

<b>O que mais nenhum outro faz</b> <sup>23</sup>	Forte imagem de mercado Serviços Taylor Made	Grande cobertura europeia Capacidade	Capacidade / Imagem	Cobertura Mundial
<b>O que faz mal</b> <sup>24</sup>	Capacidade de resposta para Clientes de Menor Dimensão Forte rigidez na gestão dos recursos de transporte que se traduz em perda de flexibilidade Oferta de serviços integrados de Transporte e Logística	Resposta a picos Rigidez de serviços	-	-

**Tabela 25 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência**

	<b>Carreras</b>	<b>Broliveira</b>	<b>LKW Walter</b>	<b>T. Figueiredo</b>
<b>Classificação Concorrencial</b> <sup>1</sup>	Inovador	Seletivo	Seletivo	Seguidor
<b>Países de Atuação</b> <sup>2</sup>	D	D	AD	D
<b>Cobertura Geográfica</b> <sup>3</sup>	PT - Razoável ES - Excelente	PT - Razoável ES - Razoável	PT - Razoável ES - Boa	PT - Razoável ES - Boa
<b>Setores de Atuação</b> <sup>4</sup>	D	H	D	H
<b>Serviços – Transporte</b> <sup>5</sup>	AD	H	D	D
<b>Serviços – Logística</b> <sup>6</sup>	AD	H	n.d.	D
<b>Integração de Serviços</b> <sup>7</sup>	Sim	Não	Sim	Não
<b>Continuidade do fornecimento de serviços</b> <sup>8</sup>	Boa	Excelente	Boa	-
<b>Certificação</b> <sup>9</sup>	D	AD	H	D
<b>Tecnologia</b> <sup>10</sup>	H	H	D	n.d.
<b>Carteira de clientes</b> <sup>11</sup>	AD	D	AD	D

<b>Estrutura de Vendas</b> <sup>12</sup>	Rede Comercial Própria Orientação a grandes contas Força comercial especializada "Cold Visit"	Comercial Tender Estrutura de Vendas em Rede Preço / Qualidade	Comercial Tender Preço	-
<b>Política de Preço</b> <sup>13</sup>	Low Cost	Ajustada com o mercado	Ajustada com o mercado	Ajustada com o mercado
<b>Política e Modelo de Subcontratação</b> <sup>14</sup>	Autónomos na tração Valor único com garantia dos km mensais	Maioritariamente FP	TP TE Estruturada	TP TE
<b>Capacidade Financeira</b> <sup>15</sup>	Boa	Excelente	-	Razoável
<b>Capacidade de Resposta para crescer</b> <sup>16</sup>	Elevada	Média	Média	Média
<b>Fiabilidade</b> <sup>17</sup>	Muito Boa	Muito Boa	Muito Boa	Razoável
<b>Diferenciação</b> <sup>18</sup>	D	H	H	H
<b>Imagem e Reputação</b> <sup>19</sup>	Boa	Muito Boa	Boa	Razoável
<b>Que valor criam aos seus clientes</b> <sup>20</sup>	Preço Elevada Capacidade Elevada amplitude de Serviços Fiabilidade Tarifas ajustadas	Preço / Capacidade / Qualidade	Preço / Capacidade	-
<b>O que faz bem</b> <sup>21</sup>	Fideliza os clientes com base no preço FTL Grupagem	Qualidade	Capacidade e Flexibilidade	-
<b>O que faz melhor</b> <sup>22</sup>	Distribuição Rede Nacional	Europa Temperatura Controlada	FTL	Automotive

O que mais nenhum outro faz <sup>23</sup>	-	Qualidade / Imagem	Capacidade Atenção ao cliente Centralização administrativa e operacional	-
O que faz mal <sup>24</sup>	Operações Internas	-	-	-

**Tabela 26 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência**

	Paulo Duarte	FCC	Transmaia	JLS
<sup>1</sup> Classificação Concorrencial	Seletivo	Conquistador Agressivo	Seguidor	Seguidor
Países de Atuação <sup>2</sup>	H	H	D	H
Cobertura Geográfica <sup>3</sup>	PT - Boa	PT - Boa ES - Excelente	PT - Razoável ES – Razoável	PT - Má ES - Razoável
Setores de Actuação <sup>4</sup>	D	D	AD	H
Serviços – Transporte <sup>5</sup>	D	D	H	H
Serviços – Logística <sup>6</sup>	H	D	n.d.	H
Integração de Serviços <sup>7</sup>	Não	Sim	Não	Não
Continuidade do fornecimento de serviços <sup>8</sup>	Muito Boa	Boa	-	-
Certificação <sup>9</sup>	AD	AD	H	n.d.
Tecnologia <sup>10</sup>	H	D	H	n.d.
Carteira de clientes <sup>11</sup>	D	AD	n.d.	n.d.

<b>Estrutura de Vendas</b> <sup>12</sup>	Não possui departamento comercial Realizado pela Gerência	Força Comercial Especializada Orientação a grandes contas	-	-
<b>Política de Preço</b> <sup>13</sup>	Ajustada com o mercado	Acima do mercado	Low Cost	Low Cost
<b>Política e Modelo de Subcontratação</b> <sup>14</sup>	Não Subcontrata	Autônomos na tração Valor único com garantia de kms mensais	TP TE	TE
<b>Capacidade Financeira</b> <sup>15</sup>	Razoável	Má	Razoável	Boa
<b>Capacidade de Resposta para crescer</b> <sup>16</sup>	Baixa	Elevada	Média	Média
<b>Fiabilidade</b> <sup>17</sup>	Muito Boa	Razoável	Razoável	Razoável
<b>Diferenciação</b> <sup>18</sup>	H	H	H	H
<b>Imagem e Reputação</b> <sup>19</sup>	Muito Boa	Muito Boa	Razoável	Razoável
<b>Que valor criam aos seus clientes</b> <sup>20</sup>	Fiabilidade	Consegue gerir toda a cadeia logística	-	-
<b>O que faz bem</b> <sup>21</sup>	-	Serviço de atendimento ao cliente	-	-
<b>O que faz melhor</b> <sup>22</sup>	-	-	Baixo Preço	Baixo Preço
<b>O que mais nenhum outro faz</b> <sup>23</sup>	-	-	-	-
<b>O que faz mal</b> <sup>24</sup>	-	-	-	-

**Tabela 27 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência**

	<b>GEFCO</b>	<b>Metratir</b>	<b>Tiel</b>	<b>T. Antônio Frade</b>
<b>1 Classificação Concorrencial</b>	Líder	Seguidor	Seletivo	Seguidor
<b>Países de Atuação <sup>2</sup></b>	D	H	H	H
<b>Cobertura Geográfica <sup>3</sup></b>	PT – Razoável ES – Boa	PT - Má ES - Boa	PT - Boa	PT - Muito Boa
<b>Setores de Atuação <sup>4</sup></b>	D	H	H	H
<b>Serviços – Transporte <sup>5</sup></b>	AD	H	D	D
<b>Serviços – Logística <sup>6</sup></b>	AD	H	n.d.	H
<b>Integração de Serviços <sup>7</sup></b>	Sim	Não	Não	Não
<b>Continuidade do fornecimento de serviços <sup>8</sup></b>	Excelente	Má	Muito Boa	Muito Boa
<b>Certificação <sup>9</sup></b>	D	n.d.	AD	H
<b>Tecnologia <sup>10</sup></b>	H	n.d.	H	n.d.
<b>Carteira de clientes <sup>11</sup></b>	AD	D	n.d.	n.d.
<b>Estrutura de Vendas <sup>12</sup></b>	-	Não possui departamento comercial Realizado pela Gerência Procura por parte dos clientes	-	Comercial
<b>Política de Preço <sup>13</sup></b>	Ajustada com o mercado	Ajustada com o mercado	Acima do mercado	Ajustada com o mercado
<b>Política e Modelo de Subcontratação <sup>14</sup></b>	TP TE Estruturada	Não subcontrata	Não subcontrata	Não subcontrata
<b>Capacidade Financeira <sup>15</sup></b>	Muito Boa	Razoável	Boa	Razoável

<b>Capacidade de Resposta para crescer</b> <sup>16</sup>	Elevada	Baixa	Média	Baixa
<b>Fiabilidade</b> <sup>17</sup>	Muito Boa	Má	Muito Boa	Muito Boa
<b>Diferenciação</b> <sup>18</sup>	D	H	H	H
<b>Imagem e Reputação</b> <sup>19</sup>	Boa	Razoável	Muito Boa	Muito Boa
<b>Que valor criam aos seus clientes</b> <sup>20</sup>	Grande Cobertura de mercado Prestam serviços integrados de Transporte e Logística São muito fortes no Automotive	Flexibilidade	Fiabilidade	Fiabilidade
<b>O que faz bem</b> <sup>21</sup>	Internacional	Concordância entre os serviços que oferecem e os que efetivamente fornecem	-	-
<b>O que faz melhor</b> <sup>22</sup>	-	-	Combustíveis	Serviços Dedicados
<b>O que mais nenhum outro faz</b> <sup>23</sup>	-	-	-	-
<b>O que faz mal</b> <sup>24</sup>	-	-	-	-

**Tabela 28 - Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência**

	CAYCO	GAR & CIA	Intereco	Calsina Carré	Serveto
<b>Classificação Concorrencial</b> <sup>1</sup>	Seguidor	Seguidor	Seguidor	Seguidor	Seguidor
<b>Países de Atuação</b> <sup>2</sup>	H	H	AD	H	D

<b>Cobertura Geográfica</b> <sup>3</sup>	ES - Razoável	PT - Má ES - Razoável	-	-	-
<b>Sectores de Atuação</b> <sup>4</sup>	H	H	H	H	H
<b>Serviços – Transporte</b> <sup>5</sup>	D	H	H	D	H
<b>Serviços – Logística</b> <sup>6</sup>	D	H	D	D	D
<b>Integração de Serviços</b> <sup>7</sup>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Continuidade do fornecimento de serviços</b> <sup>8</sup>	Muito Boa	Muito Boa	-	-	-
<b>Certificação</b> <sup>9</sup>	H	n.d.	H	D	D
<b>Tecnologia</b> <sup>10</sup>	n.d.	n.d.	H	AD	H
<b>Carteira de clientes</b> <sup>11</sup>	D	D	D	n.d.	n.d.
<b>Estrutura de Vendas</b> <sup>12</sup>	Comercial Gerência também envolvida na área comercial "Cold Visit"	"Cold Visit" Elevado envolvimento dos proprietários	-	-	-
<b>Política de Preço</b> <sup>13</sup>	Low Cost	Low Cost	Low Cost	Acima do mercado	Acima do mercado
<b>Política e Modelo de Subcontratação</b> <sup>14</sup>	TP TE Estruturada Parcerias estratégicas	TP Tarifas ajustadas	-	-	-
<b>Capacidade Financeira</b> <sup>15</sup>	Muito Boa	Boa	-	Muito Boa	Excelente
<b>Capacidade de Resposta para crescer</b> <sup>16</sup>	Média	Média	Baixa	Elevada	Elevada
<b>Fiabilidade</b> <sup>17</sup>	Muito Boa	Excelente	-	-	-
<b>Diferenciação</b> <sup>18</sup>	H	H	H	H	H
<b>Imagem e Reputação</b> <sup>19</sup>	Muito Boa	Muito Boa	-	-	-



<b>Que valor criam aos seus clientes</b> <sup>20</sup>	Confiança Histórico Carácter local Relações Pessoais/Profissionais	Elevada capacidade regional Fiabilidade Preços ajustados	-	-	-
<b>O que faz bem</b> <sup>21</sup>	Operações Internas Distribuição	FTL Regional	PT	Internacional	Internacional
<b>O que faz melhor</b> <sup>22</sup>	Distribuição Ilhas	-	-	-	-
<b>O que mais nenhum outro faz</b> <sup>23</sup>	Agente Aduaneiro e Entrepasto Fiscal	Extremamente agressivos nas Operações Internas Distribuição do Carrefour em Andalucía	-	-	-
<b>O que faz mal</b> <sup>24</sup>	-	-	-	-	-

## Capítulo VI – Considerações Finais e Trabalho Futuro

Os objetivos do estágio foram totalmente cumpridos. A LS pretendia realizar um estudo de mercado para análise da concorrência. Foi delineada uma metodologia para a realização do estudo de mercado. Apesar da duração do estágio, o esforço feito permitiu a caracterização e análise profunda das 23 empresas selecionadas tendo em conta os critérios definidos.

Iniciou-se o estudo com uma pesquisa sobre Estudos de Mercado e procurou-se encontrar todos os aspectos envolvidos numa Análise da Concorrência. Posto isto, ficou definido pela LS que não iríamos proceder à Análise da Concorrência interpelando os clientes mas sim, os *stakeholders* internos da organização com um vasto *know-how* no setor.

As 17 entrevistas às partes interessadas numa fase inicial despoletaram um conjunto de 101 empresas concorrentes para as quais foram recolhidas informações de cariz objetivo e/ou público. A análise ao detalhe (aspectos subjetivos) deste conjunto de empresas era praticamente impossível no tempo estipulado havendo por isso a necessidade de reduzir este número para que o estudo fosse realizável e incorporasse apenas os concorrentes mais relevantes no mercado. Conseguiu-se encontrar junto dos responsáveis regionais da organização as 23 empresas consideradas como principal concorrência da LS. Procedeu-se de seguida à recolha de informação intensiva de cariz subjetivo destes concorrentes. Aqui é importante referir que no decorrer do trabalho foram sendo definidas estratégias para facilitar a recolha e tratamento das informações de modo a serem passíveis de comparação entre concorrentes.

A procura intensiva de informações públicas conjugadas com todo o conhecimento das pessoas da organização foram importantes para conseguir o resultado final deste estudo - um conjunto de informações aprofundadas das várias organizações. De modo a tornar a comparação entre concorrentes fácil e intuitiva foi construída uma tabela onde se faz um resumo de todos os aspectos analisados nos concorrentes – Síntese Geral da Luís Simões e sua Concorrência (ver Tabela 24 a 28).

O impacto deste estudo é importante para a LS na definição da sua estratégia Ibérica.

O estudo permite, com base em factos, perceber o posicionamento estratégico da LS face aos seus concorrentes, perceber prioridades de atuação face às principais ameaças e oportunidades. De seguida enumera-se as principais conclusões a tirar com o mesmo.

## 6.1 – Análise Factual

- ✓ A **Rendibilidade Líquida das Vendas** da LS é inferior à maioria dos concorrentes.
- ✓ Oferecemos uma **grande amplitude de serviços** mas não se traduz em Resultados para a organização.
- ✓ Possuímos **Recursos Produtivos** menos eficientes que os da generalidade da concorrência.

## 6.2 – Benchmarking – O que podemos aprender com a Concorrência

- ✓ Aposta constante em oferecer **Serviços Diferenciados** – criadores de vantagem competitiva.
- ✓ O **Transporte Intermodal** é um serviço substituto com imensas potencialidades.
- ✓ Forte aposta no setor **E-Commerce**, dado o seu potencial de crescimento.
- ✓ Oferecer **Serviços Taylor Made** – projetos desenvolvidos à medida / personalizados.
- ✓ Estabelecimento de **parcerias estratégicas**, principalmente ao nível Europeu e Extra-Europeu.
- ✓ Forte investimento em **Tecnologias de Informação**.
- ✓ Constante **Inovação** ao nível dos **processos**.
- ✓ Desenvolvimento de **novas áreas de negócio**.

- ✓ Promover o **desenvolvimento profissional dos colaboradores** – formação permanente é importante para o desenvolvimento e sucesso das organizações.
- ✓ **Custos operacionais** reduzidos.

### **6.3 – Luís Simões – O que fazemos mal**

- ✓ Capacidade de resposta para os clientes de menor dimensão.
- ✓ Forte rigidez na gestão de recursos de transporte que se traduz em perda de flexibilidade.
- ✓ Oferta de serviços integrados de Transporte e Logística.
- ✓ Aproveitamento de todas as sinergias do grupo.
- ✓ Mercado Europeu.

### **6.4 – Trabalho Futuro**

Como trabalho Futuro este estudo deverá ser atualizado com dados dos anos seguintes a 2012, acrescentadas informações vindas dos clientes e efectuar uma pesquisa intensiva no que toca a novas estratégias de negócios. Todos estes aspetos serão uma mais-valia e irão despoletar um conjunto de informações valiosas que poderão ajudar a LS a crescer e a conseguir incrementar os seus resultados.

Após a conclusão do trabalho sentiu-se que a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado de Engenharia e Gestão Industrial permitiu compreender de uma forma mais profunda a abrangência de alguns temas ligados aos transportes e logística e que assumem um papel de relevo na atualidade. Apesar das diversas dificuldades encontradas, foi um trabalho que contribuiu para enriquecer e desenvolver os conhecimentos formais que serão uma mais-valia na vida futura.

## Referências Bibliográficas

1. Simões, Luís. Luís Simões. [Online] [Citação: 10 de Fevereiro de 2014.] [www.luis-simoes.pt/](http://www.luis-simoes.pt/).
2. Johnson, Gerry, Scholes, Kevan e Whittington, Richard. *EXPLORING CORPORATE STRATEGY*. 8a. 2008.
3. Lopes, José Luis Pessôa. *Fundamental dos Estudos de Mercado - Teoria e Prática*. Lisboa : Edições Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-464-5.
4. Reis, Elizabeth e Moreira, Raul. *Pesquisa de Mercados*. Lisboa : Edições Sílabo, 1993. ISBN 972-618-084-8.
5. Kotler, Philip e Armstrong, Gary. *Principles Of Marketing*. England : Pearson Education Limited 2012, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
6. Chopra, Sunil e Meindl, Peter. *Supply Chain Management*. s.l. : Pearson, 2010. ISBN 978-0-13-609451-7.
7. Ballou, Ronald H. *Business Logistics / Supply Chain Management*. 5ª. s.l. : Pearson, 2004. ISBN 0-13-123010-7.
8. Handfield, Robert B. e Nichols, Ernest L. Jr. *Introduction to Supply Chain Management*. s.l. : Prentice-Hall, 1999. ISBN 0-13-621616-1.
9. CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals. [Online] [Citação: 5 de Maio de 2014.] [http://cscmp.org/sites/default/files/user\\_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf](http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf).
10. Moura, Benjamim. *Logística - Conceitos e Tendências*. 1ª. s.l. : Centro Atlântico, 2006. ISBN 989-615-019-2.
11. Lee, Hau L. The Triple-A Supply Chain. Outubro de 2004.
12. Carvalho, José Crespo de, et al. *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. 1ª. s.l. : Edições Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618-598-7.

13. Waters, Donald. *Supply Chain Management - An Introduction to Logistics*. 2ª. s.l. : Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-0-230-20052-4.
14. Bowersox, Donald J., Closs, David J. e Cooper, M. Bixby . *Supply Chain Logistics Management*. 3ª. s.l. : McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-007-127617-7.
15. [Online] [Citação: 20 de Maio de 2014.]  
<http://georuy Luisgomes.no.sapo.pt/doc/modostransp.pdf>.
16. Norbert Dentressangle. [Online] [Citação: 12 de Fevereiro de 2014.]  
<http://www.norbert-dentressangle.com/>.
17. Patinter. [Online] [Citação: 7 de Fevereiro de 2014.] <http://www.patinter.com/>.
18. DHL. [Online] [Citação: 13 de Fevereiro de 2014.] <http://www.dhl.pt/pt.html>.
19. Grupo Carreras. [Online] 17 de Fevereiro de 2014.  
<http://www.grupocarreras.com/>.
20. Broliveira. [Online] 19 de Fevereiro de 2014. <http://www.broliveira.pt/pt/>.
21. LKW Walter. [Online] 20 de Fevereiro de 2014. <http://www.lkw-walter.pt/pt>.
22. Torrestir. [Online] 21 de Fevereiro de 2014. <http://www.torrestir.pt/>.
23. Sesé. [Online] [Citação: 24 de Fevereiro de 2014.] <http://www.gruposese.com/>.
24. TJA. [Online] [Citação: 24 de Fevereiro de 2014.] <http://www.tja.pt/>.
25. Figueiredo. [Online] [Citação: 26 de Fevereiro de 2014.]  
<http://www.transportesfigueiredo.pt/>.
26. Paulo Duarte. [Online] [Citação: 27 de Fevereiro de 2014.]  
<http://www.transportespauloduarte.pt/>.
27. FCC. [Online] [Citação: 28 de Fevereiro de 2014.] <http://www.fcc.es/>.
28. Transmaia. [Online] [Citação: 27 de fevereiro de 2014.] <http://www.transmaia.pt/>.
29. GEFECO. [Online] [Citação: 13 de Fevereiro de 2014.] <http://pt.gefco.net/>.
30. Tiel. [Online] [Citação: 18 de Fevereiro de 2014.] <http://www.tiel.pt/>.

31. António Frade. [Online] [Citação: 21 de Fevereiro de 2014.] <http://www.afrade.pt/>.
32. GAR & CIA. [Online] [Citação: 10 de Fevereiro de 2014.] <http://www.garycia.com/>.
33. Intereco. [Online] [Citação: 11 de Fevereiro de 2014.] <http://www.transportesmercanciasintereco.es/>.
34. Calsina Carré. [Online] [Citação: 14 de Fevereiro de 2014.] <http://www.calsina-carre.com/>.
35. Base de Dados SABI. [Online] [Citação: 10 de Dezembro de 2013.] <https://sabi.bvdinfo.com>.
36. Revista Logística Moderna. [Online] [Citação: 27 de Novembro de 2013.] <http://www.logisticamoderna.com/>.
37. Fernandes, Bruno Filipe Ferreira. A importância estratégica da logística e cadeia de abastecimento: estudo de caso da Norbert Dentressangle Portugal. *Dissertação de Mestrado*. s.l. : Universidade do Minho, 2012.
38. CAYCO. [Online] [Citação: 7 de Fevereiro de 2014.] <http://www.cayco.es/>.
39. Serveto. [Online] [Citação: 25 de Fevereiro de 2014.] <http://serveto.com/>.

## **ANEXOS**

**Anexo A – Tabelas**

**Anexo B – Luís Simões – Outras Informações**

**Anexo C – Norbert Dentressangle – Outras Informações**

**Anexo D – Patinter – Outras Informações**

**Anexo E – DHL – Outras Informações**

**Anexo F – Carreras – Outras Informações**

**Anexo G – Broliveira – Outras Informações**

**Anexo H – LKW Walter – Outras Informações**

**Anexo I – Torrestir – Outras Informações**

**Anexo J – Transportes Sesé – Outras Informações**

**Anexo K – TJA – Outras Informações**

**Anexo L – Transportes Figueiredo – Outras Informações**

**Anexo M – Paulo Duarte – Outras Informações**

**Anexo N – FCC – Outras Informações**

**Anexo O – Transmaia – Outras Informações**

**Anexo P – JLS – Outras Informações**

**Anexo Q – GEFCO – Outras Informações**

**Anexo R – Metrator – Outras Informações**

**Anexo S – Tiel – Outras Informações**

**Anexo T – Transportes António Frade – Outras Informações**

**Anexo U – CAYCO – Outras Informações**

**Anexo V – GAR & CIA – Outras Informações**

**Anexo W – Intereco – Outras Informações**

**Anexo X – Calsina Carré – Outras Informações**

**Anexo Y – Serveto – Outras Informações**



## Anexo A – Tabelas

**Tabela 29 – Caracterização geral dos principais concorrentes da LS**

<b>Sede</b>		
Concelho		...
Distrito		...
País		...
Ano de Fundação		...
<b>Informação Financeira</b>		
Capital Social		...
Volume de Negócios		
	2010	...
	$\Delta$ 2009-2010	...
	2011	...
	$\Delta$ 2010-2011	...
	2012	...
	$\Delta$ 2011-2012	...
RLE		
	2010	...
	2011	...
	2012	...
Resultados Operacionais		
	2010	...
	2011	...
	2012	...
Autonomia Financeira		
	2010	...
	2011	...
	2012	...
Endividamento		
	2010	...
	2011	...
	2012	...
Retorno sobre o Capital Próprio		
	2010	...
	2011	...
	2012	...
Retorno sobre o Capital Investido		
	2010	...
	2011	...
	2012	...
<b>Instalações</b>		
Países		
	Portugal	...

Espanha	...
Outros	...
Áreas / Concelhos	...
<b>Atuação</b>	
Países	...
Portugal	...
Espanha	...
França	...
Itália	...
Benelux	...
Outros	...
Setores	
Aeroespacial	...
Aeronáutica	...
Agricultura	...
Alimentar	...
Artesanato	...
Automação	...
Automóvel	...
Banca	...
Cartão	...
Celulose	...
Cerâmica	...
Combustíveis	...
Construção Civil	...
Cortiça	...
E-Commerce	...
Cosmética	...
Edições	...
Electrodomésticos	...
Electrónica	...
Energético	...
Energia Renovável	...
Equipamentos Hospitalares	...
Farmacêutico	...
Fibras e Polímeros	...
Higiene	...
Industrial	...
Maquinaria	...
Metalúrgico	...
Moda	...
Moldes	...
Montagem de vigas pré-fabricadas	...
Náutico	...
Obras de arte	...

Óleo e Gás	...
Papel	...
Petroquímico	...
Plástico	...
Químico	...
Tabaqueiro	...
Tecnologia	...
Telecomunicações	...
Têxtil	...
Transformadores	...
Vendas por Catálogo	...
Vestuário	...
Veterinária	...
Vidro	...
...	...
<b>Serviços</b>	
Transporte	
FTL - Full truck load	...
LTL - Less truck load	...
Carga urgente	...
Expresso	...
Porta-contentores	...
Cisternas	...
Temperatura controlada	...
Especial	...
Entregas ao domicilio	...
Aluguer de viaturas	...
Mudanças	...
Intermodal - Ferroviário	...
Intermodal - Marítimo	...
Logística	
Distribuição	...
Armazenagem	...
Gestão de Stocks	...
Grupagem	...
Co-Packing	...
Assemblagem	...
Gestão de embalagens reutilizáveis	...
Cross docking	...
Pick and Pack	...
Otimização do processo de abastecimento (consultoria)	...
Logística Inversa	...
Logística do frio	...
Logística de peças (sector automóvel)	...
Logística de veículos acabados	...
Logística de roupa	...

Logística da aviação	...
Logística farmacêutica	...
Logística hospitalar	...
Logística in-plant	...
Sistemas de gestão de armazenagem	...
Logística promocional	...
<b>OUTROS SERVIÇOS</b>	
Manutenção/Reparação de veículos	...
Seguros	...
Gestão de frotas	...
Global Mail (entrega de correio em PT)	...
Gestão de projectos	...
Venda de Displays POS prontos para o Retalho	...
<b>Recursos</b>	
Colaboradores	...
Viaturas	
Veículos a motor	...
Reboques	
Cortinas	...
Refrigerados	...
Isotérmicos	...
Abertos	...
Banheiras	...
Mega-trailler	...
Cisternas	...
Total	...
Subcontratadas permanentes	...
Camião- Grua	...
Mini-tir	...
Porta-máquinas	...
Porta-fatos	...
Porta-veículos	...
Porta-bobines	...
Porta-tubos/depósitos/torres eólicas	...
Granéis	...
Mercadoria Perigosa	...
Mercadoria Perigosa a Granel	...
Bexigas	...
Estilhas	...
Dollys	...
Com Roller bed (p/ carga aérea)	...
De pendurados (carne)	...
Total	...
Plataformas	
Superfície total de armazenamento (m <sup>2</sup> )	...

Volume de armazenamento em frio negativo (m <sup>3</sup> )	...
Superfície do parque de viaturas (m <sup>2</sup> )	...
Área Administrativa	...
Área de Manutenção	...
Total Superfície (m <sup>2</sup> )	...
<b>Clientes</b>	
Empresas	...
<b>Parceiros</b>	
Clientes	...
Fornecedores	...
Concorrentes	...
Institutos de Investigação	...
Instituições Financeiras	...
<b>Qualidade, Ambiente e Segurança</b>	
Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade	
ISO 9001: 2000	...
ISO 9001:2008	...
ISO 13485:2003	...
OUTRAS	...
Certificação nas áreas de ambiente e segurança alimentar	
ISO 14001:1999	...
ISO 14001:2004	...
ISO 22000:2005	...
OUTRAS	...
Certificação da segurança e saúde do trabalho	
OSHAS 18001:1999	...
OSHAS 18001:2007	...
OUTRAS	...
Meio-Ambiente	
Gestão responsável de recursos e resíduos	...
Investimento económico pensando no meio-ambiente	...
Utilização de Ferramentas amigas do ambiente	...
Elaboram Relatório de Sustentabilidade anual	...
<b>Tecnologia</b>	
Sistema de Selagem Electrónico	...
Localização de viaturas (GPS)	...
Informática embarcada	...
Consultas on-line, Tracking e/ Tracing	...
Possui central RDIS (Rede Digital de Integração de Serviços )	...
Viaturas equipadas com PDA e impressora	...
Leitura do equipamento do frio por GPS	...
Cisterna aerodinâmica	...

Código de Barras, Radio-frequência, Ficheiros Informáticos, Internet, EDI.	...
--	-----

**Tabela 30 - Informação Financeira da LS e da sua Concorrência**

			Capital Social	Volume de Negócios						RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO			Resultados Operacionais		
				2010	Δ 2009-2010	2011	Δ 2010-2011	2012	Δ 2011-2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
LS	PT	1.1)	11.000.000	128.579.204	76,3%	127.319.475	-1,0%	120.118.709	-5,7%	2.430.914	1.271.053	561.779	3.162.629	1.444.495	1.509.509
	ES	1.2)	6.000.000	92.095.037	20,9%	102.179.326	10,9%	103.199.502	1,0%	621.984	214.325	67.342	879.412	652.750	523.805
ND	Grupo	2.1)	19.672.000	2.838.733.000	4,4%	3.576.195.000	26,0%	3.880.268.000	8,5%	57.175.000	63.329.000	74.728.000	102.537.000	124.556.000	130.087.000
	PT	2.2)	5.073.000	51.148.523	50,9%	49.525.938	-3,2%	47.283.003	-4,5%	-1.077.332	733.877	1.123.082	-906.871	964.827	1.201.134
		2.3)	349.159	2.526.388	9,1%	2.445.355	-3,2%	2.877.768	17,7%	-369.288	-800.630	-461.066	-355.983	-751.323	-400.102
	ES	2.4)	77.150.000	218.570.000	14,0%	268.720.000	22,9%	276.586.000	2,9%	6.694.000	6.365.000	5.741.000	9.716.000	9.146.000	8.080.000
		2.5)	38.897.684	19.508.204	-24,1%	31.424.844	61,1%	32.474.703	3,3%	-581.195	-179.484	91.175	-2.050.991	-1.582.778	-1.457.611
Patinter		3.1)	3.500.000	99.405.460	9,7%	103.854.566	4,5%	99.610.399	-4,1%	1.683.439	501.772	37.442	2.048.632	773.548	580.607
DHL	PT	4.1)	675.372	37.462.806	30,8%	36.048.130	-3,8%	37.130.006	3,0%	2.013.077	-138.884	-1.772.042	2.798.670	-25.240	-1.687.958
		4.2)	3.086.328	97.350.632	2,0%	95.360.794	-2,0%	92.583.921	-2,9%	3.221.725	2.784.938	3.367.963	4.752.250	4.106.541	5.031.445
		4.3)	50.000	14.897.554	-16,7%	12.077.369	-18,9%	16.120.840	33,5%	931.202	608.278	1.100.807	1.151.067	864.136	1.518.354
	ES	4.5)	18.000.000	358.540.000	-2,6%	372.070.000	3,8%	370.125.000	-0,5%	-6.775.000	-3.642.000	-3.766.000	-6.553.000	-3.033.000	-3.177.000
		4.6)	2.429.451	-	-	73.409.308	-	74.503.979	1,5%	-	30.617.810	29.291.240	-	32.265.631	31.239.974
		4.7)	1.503.006	140.528.286	43,6%	144.846.351	3,1%	-	-	5.515.831	6.137.469	-	7.740.894	8.661.711	-
		4.8)	1.624.488	143.896.783	2,3%	137.709.946	-4,3%	133.674.641	-2,9%	5.929.614	4.717.298	1.077.836	8.285.371	6.564.193	1.384.039
		4.9)	1.994.071	130.369.671	-1,8%	123.308.081	-5,4%	118.813.971	-3,6%	3.382.685	1.626.991	-902.776	5.012.340	2.545.148	-1.001.333
Carreras		5.1)	865.885	75.643.174	6,1%	85.410.089	12,9%	91.367.601	7,0%	1.744.119	-1.631.718	450.152	2.671.692	2.078.211	667.125
Broliveira		6.1)	498.798	32.048.696	24,9%	42.014.471	31,1%	46.180.747	9,9%	2.592.453	1.504.784	3.392.590	3.009.539	2.247.075	4.240.126
LKW Walter	Grupo	7.1)	15.000.000	-	-	-	-	1.560.000.000	-	-	-	-	-	-	-

<b>Torrestir</b>		8.1)	2.500.000	38.067.773	12,2%	44.681.045	17,4%	47.561.734	6,4%	483.988	1.732.299	1.613.558	740.862	2.220.144	2.223.932
<b>T. Sesé</b>	PT	9.1)	125.000	-	-	1.476.330	-	8.831.383	498,2%	-	-183.598	-403.987	-	-246.920	-525.300
	ES	9.2)	302.778	147.448.852	21,9%	183.816.166	24,7%	213.226.723	16,0%	728.799	1.369.844	2.931.615	1.745.578	2.819.914	5.188.426
		9.3)	123.226	18.020.068	-52,5%	14.164.683	-21,4%	12.860.328	-9,2%	137.928	190.420	154.005	535.630	649.807	565.101
		9.4)	400.000	2.480.658	95,3%	8.978.169	261,9%	9.226.289	2,8%	-52.882	170.779	43.382	64.202	184.669	183.219
<b>TJA</b>		10.1)	1.500.000	40.461.556	11,1%	43.725.799	8,1%	46.767.369	7,0%	551.576	147.790	245.499	859.012	349.693	497.988
<b>T. Figueiredo</b>		11.1)	3.500.000	29.814.562	18,1%	31.291.326	5,0%	32.490.633	3,8%	453.811	-114.967	-685.300	719.507	563.716	1.459
<b>T. Paulo Duarte</b>		12.1)	550.000	33.623.047	14,8%	38.411.558	14,2%	37.368.058	-2,7%	251.452	317.858	-678.745	1.090.523	1.694.356	1.443.870
<b>FCC</b>	PT	13.1)	271.955	29.653.573	0,1%	29.828.324	0,6%	29.442.106	-1,3%	-702.319	-2.598.353	-3.337.257	-538.372	-2.251.444	-2.807.925
	ES	13.2)	5.187.795	257.949.337	-1,9%	243.341.166	-5,7%	225.284.148	-7,4%	-4.331.239	-5.231.966	53.258.344	-2.289.978	-2.360.656	-60.183.975
<b>Transmaia</b>		14.1)	525.000	16.005.097	22,4%	17.564.636	9,7%	17.972.853	2,3%	451.777	20.650	201.717	560.679	94.212	334.229
<b>JLS</b>		15.1)	1.250.000	15.273.729	0,9%	21.945.383	43,7%	23.197.547	5,7%	1.110.535	403.202	311.640	99.614	650.146	590.779
<b>GEFCO</b>	PT	16.1)	250.000	75.924.685	13,4%	81.294.420	7,1%	69.119.756	-15,0%	2.999.873	3.124.922	230.591	4.210.326	4.426.019	450.248
	ES	16.2)	150.250	289.225.488	2,8%	313.880.078	8,5%	290.176.698	-7,6%	20.620.236	24.382.305	18.044.260	29.080.337	33.866.414	24.597.198
<b>Metratir</b>	ES	17.1)	60.000	16.407.000	-14,1%	15.775.000	-3,9%	-	-	-523.000	-813.000	-	-696.000	-1.173.000	-
		17.2)	60.101	7.767.783	-1,4%	7.461.659	-3,9%	-	-	-708.095	-727.407	-	-1.389.676	-1.483.437	-
<b>Tiel</b>		18.1)	1.502.000	15.563.495	3,5%	16.001.914	2,8%	16.868.961	5,4%	360.097	-58.480	119.263	648.679	456.168	801.942
<b>T. António Frade</b>		19.1)	3.500.000	29.466.101	4,6%	28.106.240	-4,6%	24.925.008	-11,3%	246.563	-1.545.048	-351.531	582.046	-1.242.911	-31.202
<b>CAYCO</b>		20.1)	768.000	23.450.722	18,8%	25.092.038	7,0%	26.466.861	5,5%	502.430	339.169	391.673	989.184	829.968	853.271
<b>GAR &amp; CIA</b>		21.1)	156.263	19.887.785	-10,0%	20.920.070	5,2%	20.219.026	-3,4%	340.227	-315.933	29.850	504.421	-303.948	291.811
<b>Intereco</b>		22.1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Calsina Carré</b>		23.1)	256.031	46.384.838	22,8%	54.910.439	18,4%	56.036.390	2,1%	1.392.020	2.302.023	935.676	2.175.910	3.349.263	1.907.090



<b>Serveto</b>		24.1)	540.179	12.588.906	11,4%	15.075.168	19,7%	19.581.234	29,9%	1.075.905	872.067	1.135.131	1.404.749	1.099.743	1.530.144
----------------	--	-------	---------	------------	-------	------------	-------	------------	-------	-----------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------

**Tabela 31 - Informação Financeira da LS e da sua Concorrência**

			Autonomia Financeira			Endividamento			Retorno sobre o Capital Próprio			Retorno sobre o Capital Investido			Rentabilidade Líquida das Vendas		
			2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>LS</b>	PT	1.1)	23,88%	27,08%	29,74%	76,1%	72,9%	70,3%	16,7%	4,4%	4,4%	12,0%	5,4%	6,1%	1,89%	1,00%	0,47%
	ES	1.2)	21,07%	18,92%	30,86%	78,9%	81,1%	69,1%	12,6%	4,2%	0,7%	11,2%	7,7%	6,1%	0,68%	0,21%	0,07%
<b>ND</b>	Grupo	2.1)	23,78%	20,58%	24,31%	76,2%	79,4%	75,7%	12,5%	12,5%	13,1%	9,6%	9,3%	9,7%	2,01%	1,77%	1,93%
	PT	2.2)	4,22%	36,07%	42,67%	95,8%	63,9%	57,3%	-97,4%	7,2%	10,8%	-5,7%	5,8%	7,3%	-2,11%	1,48%	2,38%
		2.3)	-13,25%	-30,42%	-13,43%	113,3%	130,4%	113,4%	243,0%	158,3%	203,0%	239,1%	151,1%	182,8%	-14,62%	-32,74%	-16,02%
	ES	2.4)	58,09%	52,40%	57,75%	41,9%	47,6%	42,3%	10,8%	8,8%	7,4%	10,7%	8,8%	6,8%	3,06%	2,37%	2,08%
		2.5)	5,11%	6,45%	70,47%	94,9%	93,6%	29,5%	-23,6%	-4,8%	0,2%	1,0%	2,1%	2,7%	-2,98%	-0,57%	0,28%
<b>Patinter</b>		3.1)	53,33%	52,53%	55,84%	46,7%	47,5%	44,2%	6,5%	1,4%	0,3%	5,9%	2,6%	2,3%	1,69%	0,48%	0,04%
<b>DHL</b>	PT	4.1)	24,24%	19,82%	23,25%	60,6%	62,3%	70,6%	34,1%	-0,4%	-27,8%	17,0%	-0,4%	-26,8%	5,37%	-0,39%	-4,77%
		4.2)	50,94%	47,08%	48,78%	49,1%	52,9%	51,2%	26,0%	24,1%	30,6%	26,0%	22,4%	28,5%	3,31%	2,92%	3,64%
		4.3)	50,33%	52,24%	39,07%	49,7%	47,8%	60,9%	39,4%	32,7%	55,4%	40,7%	32,7%	54,1%	6,25%	5,04%	6,83%
	ES	4.5)	10,20%	7,34%	5,54%	89,8%	92,7%	94,5%	-42,9%	-30,0%	-44,9%	-20,4%	-11,0%	-13,1%	-1,89%	-0,98%	-1,02%
		4.6)	-	82,58%	86,34%	-	17,4%	13,7%	-	30,0%	22,7%	-	30,0%	22,7%	-	41,71%	39,32%
		4.7)	32,09%	30,09%	-	67,9%	69,9%	-	52,4%	54,4%	-	50,9%	52,9%	-	3,93%	4,24%	-
		4.8)	40,27%	47,84%	43,80%	59,7%	52,2%	56,2%	45,8%	28,8%	7,3%	45,9%	28,9%	7,3%	4,12%	3,43%	0,81%
		4.9)	31,34%	36,56%	35,24%	68,7%	63,4%	64,8%	36,2%	15,6%	-8,7%	30,1%	14,4%	-6,2%	2,59%	1,32%	-0,76%
<b>Carreras</b>		5.1)	40,86%	37,53%	37,49%	59,1%	62,5%	62,5%	7,9%	-7,1%	1,8%	5,7%	-2,7%	2,8%	2,31%	-1,91%	0,49%
<b>Broliveira</b>		6.1)	34,83%	37,28%	47,32%	65,2%	62,7%	52,7%	32,5%	19,8%	30,2%	20,9%	15,1%	24,2%	8,09%	3,58%	7,35%

<b>LKW Walter</b>	Grupo	7.1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Torrestir</b>		8.1)	39,63%	42,73%	43,27%	60,4%	57,3%	56,7%	6,5%	19,0%	16,6%	5,2%	15,8%	14,5%	1,27%	3,88%	3,39%
<b>T. Sesé</b>	PT	9.1)	-	-3,56%	-11,66%	-	103,6%	111,7%	-	421,4%	113,8%	-	-70,1%	-113,6%	-	-12,44%	-4,57%
	ES	9.2)	9,21%	8,65%	11,84%	90,8%	91,4%	88,2%	23,2%	33,5%	47,8%	29,0%	36,9%	47,2%	0,49%	0,75%	1,37%
		9.3)	26,92%	24,59%	32,96%	73,1%	75,4%	67,0%	3,0%	5,4%	5,4%	4,4%	7,7%	6,5%	0,77%	1,34%	1,20%
		9.4)	0,94%	6,32%	6,45%	99,1%	93,7%	93,6%	-190,5%	23,5%	13,3%	2,9%	8,5%	9,4%	-2,13%	1,90%	0,47%
<b>TJA</b>		10.1)	32,37%	32,34%	33,50%	67,6%	67,7%	66,5%	12,3%	2,6%	4,7%	9,3%	4,0%	6,2%	1,36%	0,34%	0,52%
<b>T. Figueiredo</b>		11.1)	17,52%	10,69%	8,42%	82,5%	89,3%	91,6%	9,7%	5,0%	-27,8%	10,2%	17,4%	3,6%	1,52%	-0,37%	-2,11%
<b>T. Paulo Duarte</b>		12.1)	20,74%	21,59%	22,21%	79,3%	78,4%	77,8%	4,0%	4,2%	-8,3%	5,7%	7,0%	5,5%	0,75%	0,83%	-1,82%
<b>FCC</b>	PT	13.1)	17,78%	-0,92%	-26,94%	82,2%	100,9%	126,9%	-27,8%	-	94,6%	-14,9%	-314,0%	-590,0%	-2,37%	-8,71%	-11,33%
	ES	13.2)	-14,27%	-17,27%	-66,50%	114,3%	117,3%	166,5%	25,9%	25,3%	78,9%	-1,8%	-1,9%	-87,4%	-1,68%	-2,15%	-23,64%
<b>Transmaia</b>		14.1)	43,49%	41,31%	43,30%	56,5%	58,7%	56,7%	10,4%	0,7%	5,0%	9,2%	2,1%	6,3%	2,82%	0,12%	1,12%
<b>JLS</b>		15.1)	29,19%	26,55%	30,44%	70,8%	73,5%	69,6%	-7,1%	7,0%	5,8%	0,1%	7,0%	6,3%	7,27%	1,84%	1,34%
<b>GEFCO</b>	PT	16.1)	35,22%	27,63%	2,19%	64,8%	72,4%	97,8%	34,1%	49,6%	82,8%	34,3%	50,0%	88,8%	3,95%	3,84%	0,33%
	ES	16.2)	36,53%	35,21%	20,25%	63,5%	64,8%	79,8%	82,4%	94,4%	149,1%	81,6%	93,6%	143,3%	7,13%	7,77%	6,22%
<b>Metratir</b>	ES	17.1)	68,19%	70,47%	-	31,8%	29,5%	-	-5,8%	-10,3%	-	-5,0%	-9,0%	-	-3,19%	-5,15%	-
		17.2)	43,26%	39,27%	-	56,7%	60,7%	-	-16,4%	-19,4%	-	-14,3%	-17,3%	-	-9,12%	-9,75%	-
<b>Tiel</b>		18.1)	28,40%	21,99%	24,50%	71,6%	78,0%	75,5%	9,3%	-0,8%	3,4%	9,3%	5,2%	8,9%	2,31%	-0,37%	0,71%
<b>T. António Frade</b>		19.1)	26,06%	19,82%	20,74%	73,9%	80,2%	79,3%	7,5%	-45,8%	-11,2%	6,3%	-17,9%	-0,1%	0,84%	-5,50%	-1,41%
<b>CAYCO</b>		20.1)	24,31%	24,98%	25,91%	75,7%	75,0%	74,1%	18,4%	12,7%	12,6%	14,5%	12,0%	13,2%	2,14%	1,35%	1,48%
<b>GAR &amp; CIA</b>		21.1)	63,06%	46,01%	51,94%	36,9%	54,0%	48,1%	8,1%	-8,8%	1,5%	8,4%	-3,2%	3,7%	1,71%	-1,51%	0,15%
<b>Intereco</b>		22.1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

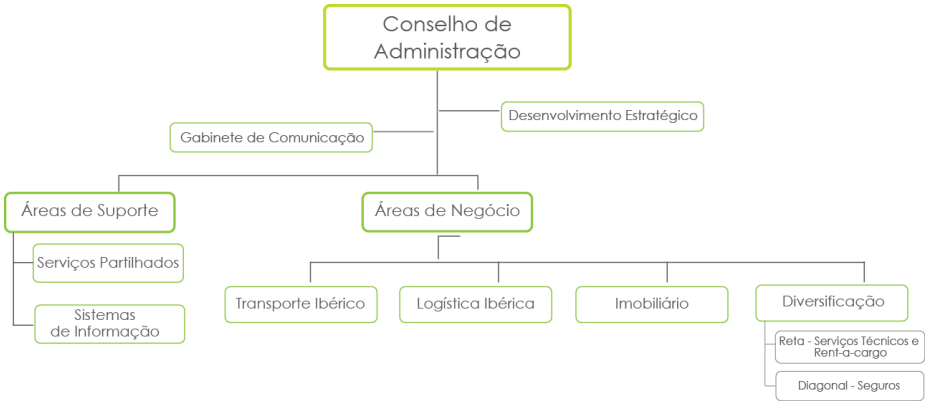
Calsina Carré		23.1)	47,20%	46,65%	41,55%	52,8%	53,4%	58,5%	11,0%	16,4%	7,1%	9,1%	13,2%	6,5%	3,00%	4,19%	1,67%
Serveto		24.1)	48,86%	50,55%	50,51%	51,1%	49,5%	49,5%	43,6%	25,8%	27,4%	41,9%	23,9%	25,0%	8,55%	5,78%	5,80%

**Anexo B – Luís Simões – Outras Informações**

**Estrutura Societária**

**LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA, S.A. - PT**  
LS LUIS SIMOES - SGPS, S.A. – 100%  
**LUIS SIMOES LOGISTICA INTEGRADA, S.A. – ES**  
LS LUIS SIMOES - SGPS, S.A. – 100%

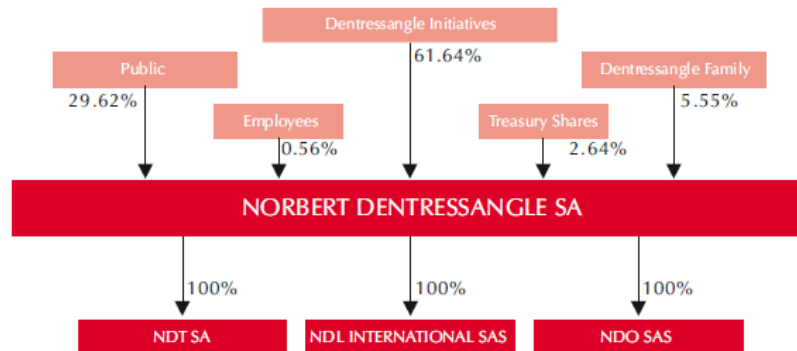
**Estrutura empresarial**



## Anexo C – Norbert Dentressangle – Outras Informações

### ND Grupo

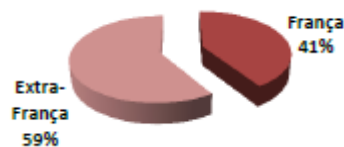
#### Estrutura Societária



#### Empresas

#### Subsidiárias

#### Volume de Negócios por área geográfica



França - 1.596.000.000 €  
Reino Unido – 1.236.000.000 €  
Espanha – 390.000.000 €  
Itália – 147.000.000 €  
Holanda – 136.000.000 €  
Bélgica – 73.000.000 €  
Resto da Europa – 219.000.000 €  
Resto do Mundo – 84.000.000 €

#### % Volume de Negócios por atividade



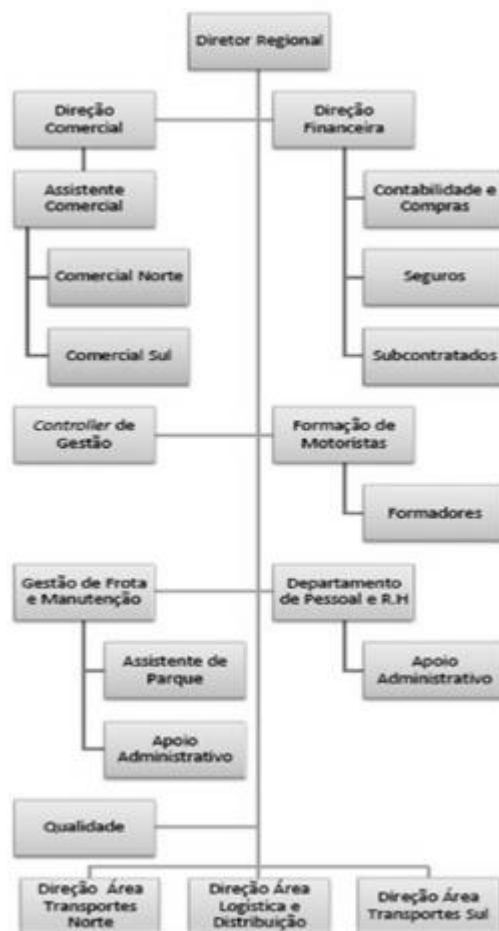
<b>% Volume de Negócios por setor</b>	Retalho – 18% Alimentação – 14% Industrial – 14% Química/Petroquímica – 10% Automotive – 8% FMCG (excluindo alimentação) – 7% Retalho especializado – 7% Construção – 5% Têxteis e artigos de luxo – 4% Equipamentos Domésticos – 3% Outros – 3% Bens de alta tecnologia – 2% Papel/Embalagem – 2%
---------------------------------------	--

<b>Pessoas-Chave</b>	<b>Evelyne Dentressangle:</b> Vice-presidente da ND – Conselho Fiscal. <b>Hervé Montjotin:</b> membro e Presidente do Conselho Executivo. <b>Patrick Bataillard:</b> membro do Conselho Executivo - Responsável das finanças do Grupo. <b>Luis Angel Gómez:</b> membro do Conselho Executivo - Diretor Geral da Divisão de Transportes. <b>Malcolm Wilson:</b> membro do Conselho Executivo – Diretor Geral da Divisão de Logística. <b>Vincent Ménez</b> – Diretor Geral da Dentressangle Initiatives
----------------------	--

### **ND Portugal**

<b>Estrutura Societária</b>	<b>ND (Portugal) - Transportes, Lda.</b> NDT - Norbert Dentressangle Transport SA – 99,95% TND SUD OUEST – 0,05% <b>Norbert Dentressangle Logística Portugal, Lda.</b> NDF Servicios Logisticos Integrales SL – 96%
-----------------------------	---

## Estrutura empresarial



## Pessoas-Chave

### ND (Portugal) - Transportes, Lda.

Cristina Lourenço – Diretora Financeira

Paula Garcia – Diretora de RH

Ilidio Lourenço – Gerente

Hervé François Marie Montjotin – Gerente

### Norbert Dentressangle Logística Portugal, Lda.

Hevia Garcia Justino – Gerente

Hervé François Marie Montjotin – Gerente

Antonio Daniel Xavier

## ND Espanha

## Estrutura Societária

### NORBERT DENTRESSANGLE GERPOSA, SL

Norbert Dentressangle Ibérica SL – 99%

Norbert Dentressangle SA

TDG Overseas Limited

**ND LOGISTICS ESPAÑA SERVICIOS**

**INTEGRALES LOGISTICA SL**

NDL International – 100%

**Empresas  
Subsidiárias**

**NORBERT DENTRESSANGLE GERPOSA, SL**  
NDF SERVICIOS LOGISTICOS INTEGRALES SL.  
**ND LOGISTICS ESPAÑA SERVICIOS**  
**INTEGRALES LOGISTICA SL**

-

**Pessoas-Chave**

**NORBERT DENTRESSANGLE GERPOSA, SL**  
Hervé François Marie Montjotin – Presidente  
Jose Luis Arenas Garcia – Administrador  
Tomas Leiva Torre – Administrador  
David Naranjo Gozalo – Secretario  
Hevia Garcia Justino – Diretor Geral  
Jose Luis Arenas Garcia – Gestor Financeiro  
Tomas Leiba – Diretor de Recursos Humanos  
Alberto Fernandez De La Pradilla – Diretor Comercial  
Roberto Martinez – Diretor de Operações  
Marcos Sierra – Diretor TI  
**ND LOGISTICS ESPAÑA SERVICIOS INTEGRALES**  
**LOGISTICA SL**  
Marie Montjotin Herve Francois – Administradora Única  
Rui Manuel Marques Da Silva – Diretor Geral  
Jose Luis Valverde Gutierrez – Gestor Financeiro  
Maria Ortiz Barrera – Diretora RH  
Meller Ruprech – Diretor Comercial  
William Barneoud – Diretor de Operações



## **Anexo D – Patinter – Outras Informações**

**Estrutura Societária**      José dos Santos Polónio – 40%  
Alberto Fernandes dos Santos – 12%  
António José Santos Polónio – 12%  
Francisco José dos Santos Polónio – 12%  
Joaquim Pais Loureiro – 12%  
José Fernandes dos Santos – 12%

**Empresas Subsidiárias**    Patinter España SL – 33%  
AZURTRANS - Transportes  
Internacionais Lda – 25%  
PATINTER CZECH, SRO

**Armazenagem**            **Centro-Mangualde**  
20.000 m<sup>2</sup>  
**Norte – Maia**  
6.100 m<sup>2</sup>  
**Alverca do Ribatejo**  
4.315 m<sup>2</sup>  
**Magdeburg**  
5.000 m<sup>2</sup>  
**Paris**  
4.000 m<sup>2</sup>  
**Vitória**  
4.000 m<sup>2</sup>  
**Total = 43.415 m<sup>2</sup>**

**Outras Áreas**            **Centro-Mangualde**  
Área administrativa - 2.500 m<sup>2</sup>  
Área de manutenção - 5.000 m<sup>2</sup>  
Área de estacionamento - 65.000 m<sup>2</sup>  
**Norte – Maia**  
Área administrativa - 1.250 m<sup>2</sup>  
Área de manutenção - 600 m<sup>2</sup>  
Área de estacionamento - 18.000 m<sup>2</sup>  
**Alverca do Ribatejo**  
Área administrativa - 1.212 m<sup>2</sup>  
Área restante – 5.973 m<sup>2</sup>  
**Madrid**  
Área administrativa - 100 m<sup>2</sup>  
**Magdeburg**  
Área administrativa - 500 m<sup>2</sup>  
Área de estacionamento - 15.000 m<sup>2</sup>  
**Paris**  
Área administrativa - 900 m<sup>2</sup>

Área de estacionamento - 25.000 m2

**Nyrany**

Área administrativa - 100 m2

**Vitória**

Área administrativa - 600 m2

Área de estacionamento - 25.000 m2

**Pessoas-Chave**

Francisco José dos Santos Polónio – Presidente  
José dos Santos Polónio – Presidente  
Pedro Miguel Borges Polónio – Vice-presidente  
Alberto Fernandes dos Santos – Administrador  
António José dos Santos Polónio – Administrador  
Joaquim Pais Loureiro – Administrador  
José Fernandes dos Santos – Administrador

**Missão**

**Satisfazer as expectativas dos nossos clientes**  
e excedê-las sempre que possível, através da  
**melhoria continua dos serviços** que lhes  
prestamos.

**Visão**

Continuar a ser referência no mercado, pela  
qualidade dos serviços prestados e pela  
excelência na missão.

**Valores**

Assumir os clientes como razão do nosso sucesso  
Excelência na prestação de serviços  
Agir com transparência a todos os níveis  
Simplicidade com eficácia e produtividade  
Inovação e Conquista  
Fomentar um bom ambiente de trabalho  
Contribuir para o desenvolvimento pessoal e  
profissional de todos os membros da nossa equipa

## Anexo E – DHL – Outras Informações

### DHL Grupo

<b>Missão</b>	Missão, constituída por quatro elementos principais: 1) Queremos simplificar as vidas dos nossos clientes; 2) Contribuímos para que os nossos clientes, empregados e investidores sejam mais bem-sucedidos; 3) Damos um contributo positivo à sociedade; 4) Demonstramos sempre o mais respeito ao alcançar os nossos resultados.
<b>Visão</b>	A nossa visão dá ênfase à nossa aspiração de ser <i>A Empresa de Logística para o Mundo</i> .

### DHL Portugal

<b>Estrutura Societária</b>	<b>DHL EXEL SUPPLY CHAIN PORTUGAL, S.A.</b> DHL EXEL SUPPLY CHAIN SPAIN SL – 100% DEUTSCHE POST AG – EXEL INTERNATIONAL HOLDING, LTD. – EXEL LOGISTICS ESPANHA, SI. – MCGREGOR CORY, LTD. - OCEAN OVERSEAS HOLDINGS LIMITED - <b>DHL EXPRESS PORTUGAL, LDA.</b> DHL EXPRESS IBERIA SL – 100% AMÉRICO CÉSAR JOSÉ FERNANDES - <b>DHL GLOBAL FORWARDING PORTUGAL, UNIPessoal, LDA</b> DEUTSCH POST INTERNATIONAL – 100% DEUTSCHE POST AG -
<b>Pessoas-Chave</b>	<b>DHL EXEL SUPPLY CHAIN PORTUGAL, S.A.</b> Agustin Oleaga Liñero – Presidente Antonio Gil Ferreira Da Silva – Administrador Bilbao Uzkiano Javier – Administrador Jose Antonio Viegas Da Costa Faria – Administrador Miguel Lima Gonçalves – Administrador Nuria Montes Barrantes – Administradora Fernando Fortes – Diretor de Transportes <b>DHL EXPRESS PORTUGAL, LDA.</b> Américo César José Fernandes – Sócio-Gerente Joao Maria Coutinho Costa – Diretor Financeiro Jorge Lopes – Diretor RH

Jorge Oliveira – Diretor Comercial e Diretor de Marketing  
 Joao Romao – Diretor de Produto  
 Jorge Cristina – Diretor de Informática  
 Isidoro Filipe Corcuera Diaz – Gerente  
 Joao Maria Coutinho Costa - Gerente  
**DHL GLOBAL FORWARDING PORTUGAL, UNIPessoal, LDA**  
 Benjamim Avila Garcia – Gerente  
 Joao Maria Coutinho Costa – Gerente  
 José Frederico Sotto Mayor Olves Sousa - Gerente

## **DHL Espanha**

### **Estrutura Societária**

**DHL EXEL SUPPLY CHAIN SPAIN SL**  
 DANZAS SL – 100%  
 DEUTSCHE POST AG  
**DHL EXPRESS IBERIA SL**  
 DANZAS SL – 100%  
**DHL GLOBAL FORWARDING SPAIN SL**  
 DANZAS SL - 100%  
 DEUTSCHE POST AG  
**DHL EXPRESS BARCELONA SPAIN SL**  
 DHL EXPRESS IBERIA SL – 100%  
 DEUTSCHE POST AG  
**DHL EXPRESS MADRID SPAIN SL**  
 DHL EXPRESS IBERIA SL -100%  
 DEUTSCHE POST AG

### **Empresas Subsidiárias**

**DHL EXEL SUPPLY CHAIN SPAIN SL**  
 DHL EXEL SUPPLY CHAIN EUSKAL-LOG SL – 100%  
 DHL EXEL SUPPLY CHAIN PORTUGAL, S.A. – 100%  
**DHL EXPRESS IBERIA SL**  
 DHL EXPRESS A CORUÑA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS ALACANT SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS ARABA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS BARCELONA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS BIZKAIA SPAIN SOCIEDAD LIMITADA – 100%  
 DHL EXPRESS CIUDAD REAL SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS GIPUZKOA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS ILLES BALEARS SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS JAEN SPAIN SOCIEDAD LIMITADA – 100%  
 DHL EXPRESS LUGO SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS MADRID SPAIN SL – 100%

DHL EXPRESS MALAGA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS NAVARRA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS PONTEVEDRA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS PORTUGAL, LDA. – 100%  
 DHL EXPRESS SERVICIOS SL – 100%  
 DHL EXPRESS SEVILLA SPAIN SLU. – 100%  
 DHL EXPRESS VALENCIA SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS VALLADOLID SPAIN SL – 100%  
 DHL EXPRESS ZARAGOZA SPAIN SL – 100%  
**DHL GLOBAL FORWARDING SPAIN SL**  
 -  
**DHL EXPRESS BARCELONA SPAIN SL**  
 -  
**DHL EXPRESS MADRID SPAIN SL**  
 -

## **Pessoas-Chave**

**DHL EXEL SUPPLY CHAIN SPAIN SL**  
 Hernandez Muñoz Jesus – Conselheiro Delegado  
 John Seager Mark – Presidente  
 Bilbao Uzkiano Javier – Vice-Presidente  
 Nuria Montes Barrantes – Administradora  
 Jose Maria Playa Vidal – Administradora  
 Juan Manuel Sanchez Angoso – Secretário  
**DHL EXPRESS IBERIA SL**  
 Danzas Sa – Administrador Único  
 Felipe Corcuera Diaz – Diretor Geral, Gestor  
 Financeiro, Diretor de RH e Diretor Comercial  
**DHL GLOBAL FORWARDING SPAIN SL**  
 Jorgen Dieter Oesau Volker – Presidente  
 Benjamin Garcia Avila – Vice-Presidente  
 Antonio Casillas Doval – Administrador  
 Juan Manuel Sanchez Angoso – Secretário  
 Benjamin Garcia Avila – Diretor Geral  
 Antonio Casillas Doval – Gestor Financeiro  
 Meritxel Hevia Campomanes – Diretor de RH  
 Isabel Chimeno – Diretora Comercial  
**DHL EXPRESS BARCELONA SPAIN SL**  
 DHL EXPRESS IBERIA SL – Administrador Único  
**DHL EXPRESS MADRID SPAIN SL**  
 Felipe Corcuera Diaz – Gerente

## Anexo F – Carreras – Outras Informações

<b>Empresas Subsidiárias</b>	CARRERAS ENERGIAS RENOVABLES SOCIEDAD LIMITADA. – 100% GESTION DE MANIPULACION ALIMENTARIA SL – 99,80% SERVICIOS COMUNES DEL TRANSPORTE, SA – 94,60% CARRERAS ITALIA SRL – 70% TECNYCONTA CARRERAS AIE – 30%
<b>Pessoas-Chave</b>	Carreras Calvete Miguel Valentin – Presidente Carreras Lario Fernando – Conselheiro Delegado Carreras Lario Jose Luis – Conselheiro Delegado Carreras Calvete Julian Jesus – Vice-Presidente Carreras Lario Ricardo – Administrador Carreras Toyos Jose Antonio – Administrador Carlos Arribas – Gestor Financeiro Fernando Bernad Clavero – Diretor de Operações Saul Correias Subias – Diretor TI
<b>Missão</b>	Carreras Grupo Logístico agrega valor a toda a cadeia de abastecimento de nossos clientes, tanto nacional como internacionalmente. Ele faz inovando, melhorando continuamente os sistemas e processos, e adaptação às tendências do mercado, para tornar nossos clientes mais competitivos.
<b>Visão</b>	Tornando-se uma operadora líder de logística integrada na Espanha e um dos líderes na Europa em Paleteria, logística e bens industriais de consumo e transporte.
<b>Valores</b>	<b>Honesto.</b> Nossas relações com clientes, fornecedores e parceiros são de longo prazo e com base na confiança, transparência e integridade. <b>Eficiente.</b> Investimento contínuo em sistemas, tecnologias e processos de melhoria contínua e uma equipe formada, comprometido e motivado. <b>Austero.</b> Redução de custos e, independentemente do que não agrega valor. <b>Respeitosa.</b> Com o meio envolvente e ao meio ambiente. <b>Responsável.</b> Contribuir para a sociedade

## **Anexo G – Broliveira – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	ALBERTINA MARIA COSTA VIEIRA VERDASCA – 50% BOAVENTURA VERDASCA DE ALMEIDA – 50%
<b>Pessoas-Chave</b>	Albertina Maria Costa Vieira Verdasca – Sócio- Gerente Boaventura Verdasca De Almeida – Sócio-Gerente
<b>Missão</b>	A nossa actuação no mercado é feita de uma viagem contínua com a missão de "chegar mais longe", apostando na melhor experiência de serviço, com disponibilidade, rapidez, pontualidade, qualidade e eficiência, e nos melhores resultados.
<b>Visão</b>	Na Broliveira temos como visão ser o seu parceiro de eleição para o transporte internacional das suas mercadorias.
<b>Compromisso</b>	O compromisso da Broliveira é ser o seu Parceiro de sucesso em cada viagem!

## **Anexo H – LKW Walter – Outras Informações**

### **Valores**

Qualidade – Máxima prioridade  
Segurança  
Saúde  
Proteção do Meio Ambiente  
Responsabilidade Social

### **Princípios**

- 1 - Financiamento através do Cash-Flow: não temos quaisquer créditos bancários
- 2 - Estilo de direção cooperativa com enorme responsabilidade pessoal dos funcionários
- 3 - Organização descentralizada por Profit - Center
- 4 - Fomento de um espírito de equipa familiar na empresa
- 5 - O nosso maior objetivo é a satisfação dos nossos clientes e empregados
- 6 - Adaptação inovadora constante ao desenvolvimento económico
- 7 - Liderança no mercado através da concentração no Core Business: Transportes de cargas completas em toda a Europa numa só mão



## **Anexo I – Torrestir – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	FERNANDO DOMINGOS MOREIRA TORRES – 60% ROMEUMANUEL MOREIRA TORRES – 39%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	TORRESTIR - PETROLEOS E DERIVADOS, LDA – 95% TORRESTIR - TRANSITARIOS, LDA – 95% FHM - TRANSPORTES ESPECIAIS, S.A. – 34%
<b>Pessoas-Chave</b>	Fernando Santos Carvalho – Presidente Moreira Torres Fernando Domingos – Presidente Romeu Manuel Moreira Torres – Vice-Presidente Fernando Do Nascimento Silva Machado – Administrador Julieta Sofia Da Silva Oliveira – Secretária Joaquim Fernando Cunha Guimaraes, Herd. – Mandatário Geral Fernando Machado – Diretor Financeiro
<b>Missão</b>	A TORRESTIR tem como missão a prestação de serviços de transporte de mercadoria e logística, alicerçados na QUALIDADE, dignificando a empresa e todos os seus profissionais, potenciando o seu desenvolvimento
<b>Política</b>	<p>A TORRESTIR, S.A. PRESTA SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE MERCADORIA E LOGÍSTICA BASEADOS EM PRÍNCÍPIOS DE QUALIDADE E AMBIENTE, TENDO COMO BASE:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Trabalhar em equipa, formar e motivar os colaboradores para o sucesso da organização;</li><li>✓ Optimizar todos os processos e gerir adequadamente os aspectos ambientais;</li><li>✓ Respeitar o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização;</li><li>✓ Reduzir a produção de resíduos, o consumo de energia e outras fontes de recursos;</li><li>✓ Estabelecer parcerias com os fornecedores garantindo a obtenção de melhorias na prestação do serviço/desempenho ambiental;</li><li>✓ Satisfazer os nossos clientes, colaboradores e restantes partes interessadas;</li><li>✓ Transmitir aos nossos colaboradores boas práticas que conduzam à prevenção da poluição;</li></ul>

- ✓ Inculcar nos colaboradores a importância de contribuírem com ideias para melhorar o desempenho da gestão;
- ✓ Realizar o serviço em conformidade com os procedimentos e regras estabelecidas de modo a alcançar os objetivos propostos.

## Anexo J – Transportes Sesé – Outras Informações

<b>Estrutura Societária</b>	<b>TRANS SESE SL</b> GRUPO LOGISTICO SESE SL - > 50% HNOS SESE ASENSIO SL – 0,83% HERMANOS SESE S.C. – SESE ASENSIO ALFONSO MANUEL – SESE ASENSIO MARIA ASUNCION – <b>HNOS SESE ASENSIO SL</b> GRUPO LOGISTICO SESE SL – 100% <b>SESE DISTCAR SL</b> GRUPO LOGISTICO SESE SL – 100% <b>SESÉ PORTUGAL, LDA</b> GRUPO LOGISTICO SESE SL – 100% HNOS.SESÉ ASENSIO SL -
<b>Empresas Subsidiárias</b>	<b>TRANS SESE SL</b> - <b>HNOS SESE ASENSIO SL</b> LOGISTICA JIT ARAGON SL – 92% TRANS SESE SL – 0,83% <b>SESE DISTCAR SL</b> - <b>SESÉ PORTUGAL, LDA</b> -
<b>Pessoas-Chave</b>	<b>TRANS SESE SL</b> Sese Asensio Alfonso Manuel – Presidente Sese Asensio Ana Asuncion – Conselheira Delegada Sanz Conte Jose Antonio – Administrador Trilles Pardo Jordi – Secretário Lopez Muniesa Pedro Manuel – Diretor Geral Aurora Clavero – Gestora Financeira e Diretora de RH Alvaro Sarriac – Diretor Comercial <b>HNOS SESE ASENSIO SL</b> Alfonso Manuel Sese Asensio – Presidente Sese Asensio Ana Asuncion – Conselheira Delegada Sanz Conte Jose Antonio – Administrador Trilles Pardo Jordi – Secretario Pedro Manuel Lopez Muniesa – Diretor Geral Aurora Clavero – Diretora Financeira Jorge Garcia Sesma – Diretor RH Alvaro Sarria Santamera – Diretor Comercial <b>SESE DISTCAR SL</b> Sese Asensio Ana Asuncion –

Administradora Única  
Alfonso Manuel Sese Asensio – Diretor Geral  
**SESE PORTUGAL, LDA**  
Vitor Manuel Alves Da Costa - Gerente

## **Missão**

Ser um operador logístico integral de referência, com presença global e atenção local personalizada, oferecendo soluções competitivas em sectores diversos através de:

- ✓ Trabalho em equipa, com esforço e compromisso
- ✓ Criatividade aplicada à inovação e à busca de soluções
- ✓ Melhoria continua e flexibilidade para manter o nível máximo de qualidade no serviço requerido pelo cliente

## **Visão**

Sesé quer ser um fornecedor de soluções de logística integral inovadoras, que acrescentem continuamente valor aos seus clientes operando ao nível global em posições de liderança, de modo a que a empresa tenha cada vez mais valor para os seus investidores e seja mais atractiva para os funcionários

## **Valores**

Além da paixão, esforço e exigência, no Grupo Sesé temos outros valores muito enraizados na nossa cultura, que transmitimos e convertemos em todos os nossos dias:

- ✓ Trabalho em equipa
- ✓ Liderança
- ✓ Criatividade
- ✓ Flexibilidade
- ✓ Serviço
- ✓ Melhoria continua

## **Cultura**

Nossa cultura é baseada na paixão, no esforço e na exigência diária, sendo refletida no serviço que oferecemos tanto ao cliente interno como externo. Acima de tudo é a equipa que transmite e espera colaborar na melhoria da empresa e alcançar o sucesso.

O Capital humano da Sesé é composto por mais de 1000 pessoas comprometidas e envolvidas na realização deste projecto comum: **ESFORÇO PARA O ATENDIMENTO AO CLIENTE.**

Nosso compromisso com a qualidade humana e os processos de gestão são parte da nossa

cultura, apostando na internacionalização, ignorando não só a nossa fronteira, mas também indo para outros continentes como a África ou a América Latina.

## **Política de Gestão**

O GRUPO SESE é o operador logístico integral com presença global que presta serviços de valor acrescentado em todas as fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes com o claro objetivo de ser uma referência dentro do seu setor e para fazê-lo com êxito baseamos o nosso trabalho em:

1. A Sinergia e colaboração com o nosso Cliente Externo, procurando a máxima flexibilidade para exceder as suas expectativas, potenciando a criatividade na hora de dar soluções inovadoras para as suas necessidades e privilegiando o serviço.
2. Conhecer e cumprir a legislação assim como outros requisitos aplicados à nossa actividade
3. A integração dos nossos colaboradores com vista a alcançar o máximo benefício mútuo, engrandecendo de forma activa como uma parte integrante nos processos internos do Grupo, assimilando os nossos valores como próprios e transmitindo o nosso Compromisso com a Qualidade, o Meio Ambiente e a Prevenção de Riscos.
4. Reconhecendo os nossos Colaboradores como elementos chave na nossa empresa e apostando na Formação, Comunicação, Motivação e Trabalho em Equipa, dentro do âmbito da potenciação da Cultura Corporativa e o espírito de Liderança que move a nossa organização.
5. O esforço para minimizar o impacto no Meio Ambiente das nossas actividades reduzindo o consumo de Energia e Recursos, e diminuindo a geração de Resíduos, Descargas e Emissões, em busca de uma prevenção activa da Poluição.
6. O compromisso de alcançar um elevado nível de Segurança no Trabalho, promovendo a Prevenção de Acidentes e a Promoção da Saúde, assim como Planificando, Implementando e Optimizando os Elementos e Sistemas de Segurança.
7. A manutenção e Melhoria Continua do Sistema de Gestão eficaz que nos ajude a trabalhar com esta filosofia, garantindo processos robustos e estáveis e que sirva de base para estabelecer e rever os nossos objetivos de qualidade.

## **Anexo K – TJA – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	AMARAL & AMARAL - SGPS, S.A. – 99,90% JOAO DE PINHO AMARAL – 0,03% JOAO MANUEL BARBOSA AMARAL – 0,03% MARIA MANUELA VASCONCELOS BARBOSA AMARAL – 0,03%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	DEVELOPMENT GROUP - ADMINISTRAÇÃO IMOBILIARIA, S.A – 39,97%
<b>Pessoas-Chave</b>	João De Pinho Amaral – Presidente Maria Manuela Vasconcelos Barbosa Amaral – Presidente João Manuel Barbosa Amaral – Administrador Teresa De Jesus Da Silva Rodrigues Amaral – Secretária Manuel Licínio Ventura Reis – Diretor Financeiro Arnaldo Manuel Mendonça – Diretor de RH João Manuel Barbosa Amaral – Diretor Comercial João Neves – Diretor de Compras Eduardo António Carvalho Dias – Diretor de Informática
<b>Missão</b>	A gestão da TJA visa a fidelização dos clientes, superando as expectativas ao cumprimento dos requisitos dos serviços por estes contratados.
<b>Princípios</b>	Colocar à disposição dos clientes serviços competitivos, que sirvam para consolidar a imagem da organização da TJA no mercado. Realizar serviços em conformidade com os procedimentos estabelecidos, as regras técnicas, os diplomas legais aplicáveis e os requisitos contratuais assumidos. Garantir continuamente a melhoria do serviço prestado e dos padrões de trabalho da empresa, no claro respeito pelo ambiente e segurança dos colaboradores. Formar e responsabilizar os colaboradores relativamente às suas obrigações ao nível da segurança, qualidade, proteção do meio ambiente e boas práticas de higiene e segurança alimentar, envolvendo-os no cumprimento dos objetivos da Gestão Integrada da TJA. Colaborar com os fornecedores visando uma parceria sólida e exigente, tendo em vista a sua melhoria.

Prevenir a ocorrência de incidentes, evitando lesões, ferimentos e danos para a saúde dos colaboradores. Proteger pessoas e bens patrimoniais contra ameaças que ponham em causa a segurança pública, que perturbem o bom funcionamento da atividade da TJA.

Posicionar-se perante a comunidade local como um pólo de desenvolvimento recorrendo às melhores técnicas disponíveis com vista à eficiência e à prevenção dos riscos para a segurança e saúde, segurança alimentar e impacte ambiental.

Promover e divulgar a Política da Gestão TJA aos seus colaboradores, parceiros de negócios e comunidade local.

### **Compromisso**

A TJA compromete-se a prestar serviços de transporte e logística garantindo a qualidade contratada com os clientes, atuando de forma segura com pessoas e bens e minimizando a agressão ao meio ambiente.

## **Anexo L – Transportes Figueiredo – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	VIACER - Sociedade Gestora de Participações Sociais, Lda – 100% (pertencente ao Grupo Violas)
<b>Empresas Subsidiárias</b>	TRANSOL Global Logistics SL – 100%
<b>Pessoas-Chave</b>	Guy Alberto Correia Costa Viseu – Presidente Armando Costa Leite De Pinho – Administrador Maria Do Carmo Guedes Antunes De Oliveira – Administradora Manuel Soares De Oliveira Violas – Administrador Joaquim Tavares – Diretor Financeiro e Diretor de Compras Rui Abrantes – Diretor RH Miguel Almeida – Diretor Comercial e Diretor de Marketing
<b>Missão</b>	A nossa missão consiste em fornecer serviços e soluções técnicas inovadoras e de alta qualidade que contribuam para a competitividade dos nossos clientes e representem um valor acrescentado para os nossos colaboradores e accionistas. A nossa missão engloba ainda um compromisso em termos de preservação do meio ambiente e de responsabilidade social.
<b>Visão</b>	Sermos um importante operador logístico nacional que se afirma pela sua competitividade e qualidade dos serviços. Ambicionamos tornarmo-nos num dos principais operadores nacionais reforçando a internacionalização, diversificando clientes e mercados sempre com elevados padrões de qualidade dos serviços e competitividade de custos.
<b>Valores</b>	Iniciativa Responsabilidade Motivação Trabalho em equipa Proactividade Rigor



## Vectores



## **Anexo M – Paulo Duarte – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	PD-ADMINISTRAÇÃO DE BENS, S.A. – 51% MARIA HELENA SANTOS DUARTE – 49% TRANSPORTES PAULO DUARTE ESPAÑA SL – 100%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	TRANSPORTES GAITINHAS & FILHA, LDA – 50% P.D. - COMBUSTIVEIS, LDA – 25% ABRUNHOESTE - CONSERVAÇÃO E REFRIGERAÇÃO DE FRUTAS, S.A – 20%
<b>Pessoas-Chave</b>	Vitor Paulo Rodrigues Rocha – Diretor Financeiro Filipa Quiemado – Diretora de RH José Paulo Santos Duarte - Gerente
<b>Missão</b>	Honrar o compromisso de prestar um serviço de transporte rodoviário de excelência, procurando sempre capacitar e qualificar os seus colaboradores, tornando-os capazes de atender às necessidades/expectativas dos clientes.
<b>Visão</b>	Reforçar e aumentar a posição de referência na prestação do serviço de transporte rodoviário de mercadorias, procurando sempre a melhoria contínua da Qualidade do serviço prestado, da Segurança e da Saúde dos colaboradores.
<b>Valores</b>	Profundos: Qualidade e Segurança Posicionais: Honestidade, Ética, Iniciativa e Perseverança Relacionais: Educação e Civismo
<b>Objetivos Estratégicos</b>	O GPD tem por finalidade a médio e longo prazo conseguir: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aumentar a quota de mercado</li><li>✓ Aumentar a competitividade diminuindo a estrutura de custos</li><li>✓ Reforçar a liderança no mercado de transportes em cisternas e crescer sustentadamente nas restantes áreas de negócio</li><li>✓ Diversificar e ampliar as áreas de negócio</li><li>✓ Atender e integrar a inovação tecnológica do sector</li><li>✓ Estabelecer parcerias estratégicas a nível europeu</li><li>✓ Melhorar continuamente as práticas da gestão</li></ul>

## **Anexo N – FCC – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	<b>FCC LOGISTICA - PORTUGAL, S.A.</b> FCC LOGISTICA SA – 99,99% FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. – <b>FCC LOGISTICA SA</b> FCC VERSIA SA – 100% FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS SA -
<b>Empresas Subsidiárias</b>	<b>FCC LOGISTICA - PORTUGAL, S.A.</b> - <b>FCC LOGISTICA SA</b> FCC LOGISTICA - PORTUGAL, S.A. – 99,99% CONVERTY SERVICE SA – 50%
<b>Pessoas-Chave</b>	Luís Marceñido Ferron – Presidente José Miguel A. Carrilho Rosário – Vice-Presidente Juan Carlos Andradas Oveja – Administrador Ana Paula Sequeira – Diretora de RH José Júlio Roque – Diretor Comercial José Miguel Fulgêncio – Diretor de Informática José Miguel Do Rosário
<b>Missão</b>	FCC Logística insere-se no Mercado e na Sociedade com a missão fundamental de servir e exceder as expectativas dos seus clientes e colaboradores, bem como de todos os indivíduos ou organizações que a eles estão associados.

## **Anexo O – Transmaia – Outras Informações**

### **Estrutura Societária**

ALFREDO CAMPOS MAIA – 33,33%  
HENRIQUE CAMPOS MAIA – 33,33%  
MARIO CAMPOS MAIA – 30%  
CRISTIANA SOFIA TORRES MOREIRA  
CAMPOS MAIA – 3,32%

### **Pessoas-Chave**

Alfredo Campos Maia – Sócio-Gerente  
Henrique Campos Maia – Sócio-Gerente e  
Diretor de Compras  
Mário Campos Maia – Sócio-Gerente  
Cristiana Sofia Campos Maia – Diretora  
Financeira  
Pedro Maia – Diretor Financeiro  
Vítor Campos – Diretor Comercial

## **Anexo P – JLS – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	JOSE LOPES DE SOUSA – 49,80% MARIA DA LUZ NUNES DE SOUSA – 49,79% DANIELA VANESSA NUNES DE SOUSA – 0,20% NELSON NUNES SOUSA – 0,20%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	DOISINVEST - SOCIEDADE INVESTIMENTOS IMOBILIARIOS, S.A – 5% GRUPO J.L.S. - SGPS, LDA – 1% JORNADA HISTORICA – LDA – 1%
<b>Pessoas-Chave</b>	José Lopes De Sousa – Presidente José Lopes Sousa – Presidente Maria Da Luz Nunes De Sousa – Administrador Nelson Nunes Sousa – Administrador Nelson Sousa – Diretor Financeiro

## **Anexo Q – GEFCO – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	<b>GEFCO (PORTUGAL) TRANSITARIOS, LDA</b> PEUGEOT S.A. – GEFCO – 97% GEFCO ESPAÑA SA – 3% <b>GEFCO ESPAÑA SA</b> GEFCO (PORTUGAL) TRANSITARIOS, LDA – 99,99% GEFCO – PEUGEOT CITRO-N AUTOMOVILES ESPAÑA, SA – 0,01%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	<b>GEFCO (PORTUGAL) TRANSITARIOS, LDA</b> GEFCO FRANCE, S.A. – 100% GEFCO ESPAÑA SA – 99,99% <b>GEFCO ESPAÑA SA</b> GEFCO CHILE S.A. – 99,98% GEFCO ARGENTINA S.A. GEFCO ITALIA SPA – 5% GEFCO TUNISIE – 4% GEFCO TASIMACILIK VE LOJISTIK A S – 3,13% GEFCO (PORTUGAL) TRANSITARIOS, LDA – 3%
<b>Pessoas-Chave</b>	<b>GEFCO (PORTUGAL) TRANSITARIOS, LDA</b> Yann Horrent – Diretor Fianceiro Francisco Rodrigues – Diretor de RH Ana Sofia Coito – Diretora Comercial e Diretora de Marketing Philippe André Jean-Marie Cossé – Gerente Fernando Reis Pinto – Gerente <b>GEFCO ESPAÑA SA</b> Marie Cosse Philippe Andre Jean – Presidente Xavier Jacques Lalo Jean – Administrador Claude Tissier Olivier Andre – Administrador Manuel Parra Marquez – Secretário Dulce Díaz Pérez – Diretora Geral Maria De Cozar Jose – Diretora Financeira Agapito Sanchez – Diretor RH Pelayo Garcia Comas – Diretor Comercial Francisco Martinez Diaz – Diretor TI
<b>Missão</b>	A missão da GEFCO é: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fornecer soluções logísticas para toda ou parte da cadeia de abastecimento e Assegurar a continuidade dos fluxos logísticos para evitar quebras na cadeia de abastecimento ou distribuição de produtos acabados</li><li>✓ Redução dos custos logísticos</li></ul>

- ✓ Optimizar o plano de transporte
- ✓ Reduzir as emissões de carbono para o meio ambiente

**Visão**

Ser um player grande, global, eficiente e responsável

**Valores**

Comprometimento, Paixão pelo Serviço, Solidariedade, Inovação e Transparência

## **Anexo R – Metratir – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	<b>METRATIR AUTOMOVILES SL</b> GRUPO METRATIR SL – 100% <b>METRATIR ESPAÑA, S.L.</b> GRUPO METRATIR SL – 100%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	<b>METRATIR AUTOMOVILES SL</b> - <b>METRATIR ESPAÑA, S.L.</b> CASA TEJADA DE BURGUILLOS S.L. – 100% METRATIR FRANCE – 100%
<b>Pessoas-Chave</b>	<b>METRATIR AUTOMOVILES SL</b> Jose Luis Lafuente Polo – Conselheiro Delegado Carlos Mejia Velasco – Presidente Susana Mejia Velasco – Conselheira Delegada Mejia Machon Luis – Diretor Geral Demetrio Mejia Machón – Diretor Comercial <b>METRATIR ESPAÑA, S.L.</b> Mejia Alonso Luis – Presidente Daimiel Romero Jose Antonio – Administrador Mejia Alonso Beatriz – Administrador Demetrio Mejia Machón – Diretor Geral Mejia Velasco Susana – Gestora Financeira Francisco Gómez Martin – Diretor Comercial Francisco Mejias – Diretor de Operações Tomas Machon – Diretor de Compras



## **Anexo S – Tiel – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	ALBERTINA NORTE MENDES ALVES HUMBERTO FERNANDES ALVES JORGE HUMBERTO MENDES ALVES
<b>Pessoas-Chave</b>	Mendes Alves Jorge Humberto – Presidente Paulo Alexandre Simoes Serpa Oliveira – Presidente Albertina Norte Mendes Alves – Administradora Maria De Lurdes Mendes Alves – Administradora Fernando Manuel Jesus Simoes – Secretário Carlos Manuel Pereira Da Silva – Mandatário Geral Nelson Guerreiro – Diretor Financeiro Jorge Humberto M. Alves – Diretor Comercial

## Anexo T – Transportes António Frade – Outras Informações

<b>Estrutura Societária</b>	ALDA MARIA FERNANDES FRUTUOSO FRADE – 49,89% ANTONIO MANUEL MACHADO FRADE – 49,89% INES FRUTUOSO MACHADO FRADE – 0,07% RAQUEL FRUTUOSO MACHADO FRADE – 0,07% SUSANA FRUTUOSO MACHADO FRADE – 0,07%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	TRANSPORTES AF NORTE, LDA. – 50%
<b>Pessoas-Chave</b>	Fernandez Frutuoso Frade Frade Alda Maria – Sócio-Gerente Inês Frutuoso Machado Frade – Sócio-Gerente Antonio Alves Duarte – Diretor Comercial Américo Almeida
<b>Missão</b>	Criar soluções que permitam vencer distâncias, promovendo a circulação de bens de uma forma rápida e eficaz.
<b>Visão</b>	O Grupo António Frade pretende ser uma referência no meio dos transportes de mercadorias, somando o nosso know-how à inovação técnica e de gestão. Para isso baseamos o nosso trabalho em alguns pilares: <ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes;</li><li>• Recursos Humanos;</li><li>• Organização;</li><li>• Resultados/Eficácia;</li><li>• Flexibilidade.</li></ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abertura: <b>O Know-How é uma segurança, a inovação e a mudança uma oportunidade para fazer melhor.</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Destreza: ser rápido, flexível e capaz de se adaptar.</li><li>• Curiosidade: escutar e estar atento. Recusar o impossível e imaginar formas de concretização.</li><li>• Diálogo: estar atentos e abertos ao debate de ideias.</li></ul></li><li>• Entusiasmo: <b>Os obstáculos não são limites, são desafios à nossa imaginação.</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Ousadia: correr o risco do desconhecido e explorar novas vias e formas de fazer.</li></ul></li></ul>

- Envolvimento: querer fazer cada vez melhor e atingir a excelência.
- Ambição: vontade de crescer e chegar sempre mais longe.
- Responsabilidade:  
**Nunca esquecer ou negligenciar os nossos objetivos nem o nosso papel social, colocando sempre as expectativas das pessoas (clientes e colaboradores) no centro das nossas decisões.**
  - Troca: partilhar ideias e pontos de vista com transparência e respeito.
  - Humanismo: preocupação com a segurança das pessoas e dos produtos. Acrescentando valor à sociedade e ao meio envolvente.
  - Respeito pelo outro: estar atento e respeitar as nossas parcerias sociais e comerciais, velar pelo desenvolvimento dos nossos clientes e colaboradores.

## **Anexo U – CAYCO – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	Promisla SL – 33,25%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	Depósito Franco de Algeciras SL – 50% Carbon Puerto Operaciones Portuarias SA – 8%
<b>Pessoas-Chave</b>	Gonzalez Carrion Roberto – Administrador Único Gonzalez Carrion Roberto – Diretor Geral Juan Carlos Navarro Huertas – Gestor Financeiro Jose Villalba Maria – Diretor de RH e Diretor de Marketing
<b>Fatores Diferenciadores</b>	Proximidade com o nosso CLIENTE Equipa de Profissionais Diversidade e Integração de Serviços Estratégias ao nível das parcerias

## **Anexo V – GAR & CIA – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	GARCIA GONZALEZ JESUS MARIA – 26% GONZALEZ GARCIA FRANCISCO JAVIER – 26% GONZALEZ GARCIA JOSE MANUEL – 26% GARCIA GONZALEZ DAVID – 11% GARCIA GONZALEZ MARIA CECILIA – 11%
<b>Pessoas-Chave</b>	Francisco Javier Garcia Gonzalez – Conselheiro Delegado Jesus Garcia Gonzalez – Conselheiro Delegado Jose Manuel Garcia Gonzalez – Presidente David Garcia Gonzalez – Administrador Jesus Maria Garcia Gonzalez – Administrador Julio Cambil – Diretor Geral Jose Manuel Gonzalez Garcia – Diretor Geral Auxiliadora Perez – Gestora Financeira Monica Ferralle – Diretora RH
<b>Compromissos</b>	Serviços Personalizados Serviços activos na melhoria contínua Investimento em últimas tecnologias I+D em novos sistemas de entrega a clientes
<b>Objectivos</b>	Ser o fornecedor tipo para os nossos clientes Qualidade dos nossos serviços Transparência na nossa gestão Soluções integrais

## **Anexo W – Intereco – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	COROMINAS PUJOL JOSE MARIA – 50% RECHES GARCIA BALTASAR – 50%
<b>Pessoas-Chave</b>	Josep Maria Corominas Pujol – Administrador Baltasar Reches Garcia – Administrador Roser Fernandez – Gestor Financeiro Maria Corominas Josep – Diretora Comercial Baltasar Reches Garcia – Diretor de Operações Josep Maria Corominas Pujol - Gerente

## **Anexo X – Calsina Carré – Outras Informações**

<b>Estrutura Societária</b>	CARRE CALSINA CRISTINA – 33,33% CARRE CALSINA JOSEP MARIA – 33,33% CARRE CALSINA RAMON – 33,33%
<b>Empresas Subsidiárias</b>	CALSINA CARRE FRANCE – 100% CALSINA CARRE SAS – 100% EUROPEAN LOGISTICS SRL – 100% TECHNIQUES INFORMATIQUES EUROPEES SL – 100% CALSINA CARRE MAGASIN CALE, SRL – 95% CALSINA CARRE AFRIQUE – 80% CAMAX MEDITERRANEE, S A S – 48%
<b>Pessoas-Chave</b>	Cristina Calsina Suner – Presidente Josep Maria Carre Calsina – Conselheiro Delegado Ramon Carré Calsina – Conselheiro Delegado e Diretor Geral Cristina Carre Calsina – Conselheira Delegada Margarita Pages Baso – Gestora Financeira Lluís Balla – Diretor de RH Exposito Juan Carlos – Diretor Comercial

## Anexo Y – Serveto – Outras Informações

<b>Estrutura Societária</b>	SERVETO PUIG FRANCISCO – 33,33% SERVETO PUIG JORDI – 33,33% SERVETO PUIG JOSE – 33,33%
<b>Pessoas-Chave</b>	Francisco Serveto Puig - Administrador Único Jose Serveto Puig – Diretor Geral Francisco Serveto Puig - Diretor Financeiro Jordi Serveto Puig – Diretor Comercial
<b>Missão</b>	Missão – A missão da serveto é: 1 – Atuar com excelência, com o objetivo de construir relações sólidas e de valor acrescentado, tanto com os clientes como com os fornecedores e colaboradores. 2 – Manter a nossa tradição como empresa familiar com projeção internacional. 3 – Ser conhecida e reconhecida no setor logístico a nível europeu. 4 – Preocupar-se por contribuir para o bem-estar dos nossos empregados. 5 - Envolver-se na preservação do meio ambiente.
<b>Visão</b>	Ser Referência em soluções logísticas globais ao nível europeu.
<b>Valores</b>	<b>COMPROMISSO:</b> Na Serveto acreditamos no compromisso com os nossos clientes. Só podemos desenvolver um compromisso através do desenvolvimento de relações estáveis, que permitam a ambas as partes crescer juntas no tempo. <b>QUALIDADE:</b> Na Serveto procuramos alcançar a excelência no serviço, oferecendo o nível máximo de qualidade possível. Aplicamos as seguintes medidas para alcançar a dita excelência: <b>1ª:</b> Controlo exaustivo de todos os camiões, informando pontualmente as cargas/entregas e qualquer incidência que possa surgir. Notificamos os nossos Clientes via e-mail em cada uma das entregas de mercadoria em tempo real. <b>2ª:</b> Sistemas tecnológicos à medida para cada cliente. É efectuada através da implementação de extranets à medida. É uma forma de trabalhar ágil, cómoda e rápida a partir do qual os nossos clientes podem levar a cabo as suas operações. <b>3ª:</b> ISO 9001/14001: Obtivemos as certificações ISO



9001 e 14001 pela reconhecida empresa alemã Tüv Rheinland, um facto que reforça o nosso compromisso com a melhoria continua e alcançar sempre a excelência da nossa gestão e processos.

**4ª:** Gestão de incidências: este ponto é particularmente importante, pois o importante é realizar um bom serviço, como no caso de acontecer uma incidência, resolve-la no menor tempo possível e com a menor afectação para o cliente.

Procuramos identificar a origem destes incidentes para aplicar os processos correctivos apropriados.

**HONESTIDADE:** Este valor foi enraizado desde o início pelos fundadores da empresa Josep Seveto Cases e seu filho Josep M<sup>a</sup> Serveto Camats. As relações honestas com os nossos clientes permitem-nos desfrutar da sua confiança e apoio, que nos injecta uma boa dose de ilusão para continuar a levar a cabo novos projectos de forma continua.

**PROXIMIDADE:** Na Serveto estamos próximos dos nossos clientes. Tentámos ter um tratamento humano, próximo, sendo capazes de compreender as necessidades dos nossos clientes, e entender melhor as suas preocupações, conseguindo assim oferecer o serviço mais adequado em cada momento. Esta atitude também reforçada com os requisitos definidos na ISO 9001, levou-nos a realizar um inquérito aos nossos clientes, para conhecer a sua opinião sobre o nosso serviço e também que aspectos são mais importantes no setor dos transportes para valorar e saber se estamos cumprindo com as suas expectativas no que eles consideram mais importante e poder melhorar o nosso serviço.

**PROACTIVIDADE:** Na Serveto somos uma empresa em que não esperamos que as coisas aconteçam, mas participamos activamente para fazer as coisas acontecerem. Esta máxima, leva-nos a auto-exigirmos o máximo, sempre, com o objetivo de alcançar a excelência em todos os serviços, assim como nos processos operacionais.